

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Řízení hudebních těles a rozvojová motivace hudebních uměleckých pracovníků
Music Bodies Management and the Developmental Motivation of Music Players

Student: Bc. Radka Lasotová
Vedoucí diplomové práce: PhDr. Ing. Aleš Mateiciuc, Ph.D.

OSTRAVA 2011

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 29. 4. 2011

.....

Děkuji vedoucímu diplomové práce PhDr. Ing. Aleši Mateiciucovi, Ph.D za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce. Moje poděkování rovněž patří Ing. Jaroslavu Mertovi za jeho cenné zkušenosti a spolupráci při konzultacích.

OBSAH

1. Úvod.....	1
2. Teoretická východiska přístupu k řízení a rozvoji motivace zaměstnanců	2
2.1 Lidské zdroje a jejich řízení.....	2
2.2 Strategické řízení lidských zdrojů	4
2.3 Strategie lidských zdrojů	6
2.3.1 Vytváření strategie lidských zdrojů	6
2.3.2 Typy strategií lidských zdrojů	8
2.4 Politika lidských zdrojů	8
2.5 Strategický rozvoj lidských zdrojů	9
2.6 Motivace	11
2.7 Specifika kulturních organizací	13
2.7.1 Pojetí kulturní organizace	13
2.7.2 Kulturní hodnoty	14
2.8 Kreativní průmysly	18
2.8.1 Rizika ve sféře kreativních průmyslů	20
2.8.2 Typy kreativních organizací	21
2.9 Principy uměleckého managementu	23
2.9.1 Koordinace a rozhodování	24
2.9.2 Styly vedení	25
2.9.3 Týmová práce v kulturních a uměleckých organizacích	26
2.9.4 Vedení lidí v kulturních organizacích	27
3. Charakteristika vybrané organizace	29
3.1 Vymezení základního účelu a hlavní činnosti organizace	30
3.2 Umělecké a hospodářské výsledky organizace	30
3.2.1 Umělecká činnost v roce 2010	31
3.2.2 Hospodářská činnost v roce 2010	32
3.2.3 Personální politika organizace	34
3.3 Shrnutí charakteristiky organizace	35
4. Analýza přístupu k řízení a motivaci uměleckých pracovníků.....	35
4.1 Předmět analýzy	35
4.2 Postup analýzy a použité metody	36
4.2.1 Postup analýzy	36

4.2.2 Použité metody	37
4.3 Výsledky analýzy	38
4.3.1 Finanční zabezpečení	39
4.3.2 Struktura organizace	41
4.3.3 Organizační kultura.....	42
4.3.4 Atmosféra v organizaci.....	43
4.3.5 Manažerské praktiky	43
4.3.6 Náročnost řízení	44
4.3.7 Postupy řízení	45
4.3.8 Úloha lidí v organizaci – výkonová dimenze	47
4.3.9 Umělecká rozvojová dimenze.....	48
4.3.10 Lidský potenciál.....	50
4.3.11 Řízení talentů	52
4.3.12 Rozvojová motivace	53
4.4 Shrnutí získaných poznatků.....	55
5. Náměty pro management.....	57
6. Závěr.....	60
Seznam použité literatury.....	62

1. ÚVOD

Od roku 1990 došlo a stále postupně dochází ve všech odvětvích našeho hospodářství k razantním změnám, orientovaným směrem k tržní ekonomice. Probíhající změny nebyly jednoduchou záležitostí pro všechny druhy a formy organizací a podniků, ale především pro jejich řídicí pracovníky.

Přechod k tržní ekonomice předpokládal změnu v myšlení pracovníků managementu, změnu v aktivitách podniků, firem, organizací a potažmo i změnu jejich přístupu k tržní orientaci.

Organizace vytvářející zisk ve finančním vyjádření bývají považována za úspěšné a konkurenceschopné. U organizací neziskového charakteru není hlavním cílem tvorba zisku, ale vyrovnané hospodaření s důrazem na plnění poslání organizace, které stanovuje zřizovatel. Charakter tržního hospodaření ne nemalou měrou dotkl i neziskových organizací, především v přístupu, myšlení a zavádění nových aktivit do svých činností, ale především v postoji managementu k řízení. U neziskových organizací uměleckého typu je tato změna realizována velmi pozvolna, a můžeme říci, že je obtížnější než u ostatních tržních organizací.

Ve své diplomové práci se budu věnovat problematice řízení členů uměleckých souborů a způsoby rozvojové motivace. Řízení uměleckých pracovníků má určitá specifika, která mě zaujala natolik, že jsem se rozhodla toto téma zpracovat. Zkoumanou organizací v diplomové práci je symfonický orchestr Janáčkovy Filharmonie Ostrava.

Jsem přesvědčena, že efektivní vedení organizace výrobního, obchodního, finančního nebo uměleckého zaměření, je založena na moderních metodách řízení a nejvyšší možnou mírou ovlivňuje chod organizace, její celkový zisk, výkonnost a v konečné fázi její úspěšnost při splnění vytyčených cílů a jejího poslání.

Cílem mé diplomové práce je zjistit způsob a specifika řízení organizace uměleckého zaměření. Do jaké míry je možno propojit teorii řízení s kulturou a uměním, a jak se toto daří provádět Janáčkově filharmonii Ostrava v praxi. Do jaké míry je využíváno aspektů moderního řízení a také rozvojové motivace pracovníků.

V neposlední řadě chci ve své práci upozornit na aspekty, kterým není ve smyslu řízení a rozvojové motivace věnována dostatečná pozornost, ale dle mého názoru jsou důležité, a podat návrhy řešení k této problematice.

V diplomové práci jsem využila teoretické poznatky získané studiem managementu na Vysoké škole Báňské – Technické Univerzitě Ostrava, Ekonomické fakultě. Dále pak studiem literatury týkající se této problematiky. Praktické vědomosti jsem nabyla konzultacemi s vedením a zaměstnanci Janáčkovy Filharmonie Ostrava.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PŘÍSTUPU K ŘÍZENÍ A ROZVOJI MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

Víme, co jsme, ale nevíme, co můžeme být
William Shakespear

Aby mohla organizace dobře fungovat, musí zajistit vhodné zdroje, a také nástroje k řízení těchto zdrojů. Tuto problematiku rozvádí disciplína tradičního managementu. Organizace jako takové mají různá poslání a zaměření a jedním typem dle zaměření, je organizace v uměleckém odvětví.

Řízení, rozvoj a motivace osob působících v uměleckém odvětví, vychází z obecných předpokladů tradičního managementu, avšak je třeba do něj aplikovat také východiska, která jsou specifická pro kulturní sektor.

V této kapitole definuji teoretická východiska, vztahující se k problematice řízení hudebních těles a rozvojové motivaci uměleckých pracovníků. Základním východiskem pro řízení z obecného hlediska, jsou lidské zdroje.

2.1 Lidské zdroje a jejich řízení

Aby mohla jakákoliv organizace fungovat, musí zajistit čtyři základní typy zdrojů – materiální, finanční, informační a lidské zdroje. Dle Koubka (2000), je základní podmínkou úspěšnosti podniku to, že si uvědomuje hodnotu a význam právě lidských zdrojů pro svoji úspěšnost. Materiální a finanční zdroje samy o sobě nestačí, pokud je neuvedou do pohybu lidé s potřebnými schopnostmi, znalostmi a dovednostmi. Aby tito lidé dokázali efektivně využívat svých schopností a znalostí ve prospěch organizace, je zapotřebí je určitým způsobem řídit.

Armstrong (2007) definuje řízení lidských zdrojů jako „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosazení cílů organizace“. Z této definice vyplývá, že **základním cílem řízení lidských zdrojů** je zajistit, aby organizace byla schopna prostřednictvím lidských zdrojů úspěšně plnit své cíle.

Řízení lidských zdrojů pak dle Srpové a Řehoře (2010) charakterizují zejména takové rysy, jako je:

- Strategický přístup a důraz na integraci – tedy zaměření na dlouhodobou perspektivu a zamýšlení se nad dlouhodobými důsledky všech rozhodnutí na organizaci na tuto oblast.
- Orientace na vnější faktory – tedy faktory, které mají na řízení lidských zdrojů vliv, jako vnější ekonomické podmínky, trh práce, hodnotové orientace lidí, sociální rozvoj, legislativa
- Řízení lidí jako součást práce všech vedoucích pracovníků – tendence ponechat pravomoc řízení a rozhodování těm vedoucím, kteří jsou pracovníkům blíže než personální útvar.

Hlavním účelem řízení lidských zdrojů je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a neustále se zlepšovala a aby byly její lidské zdroje co nejlépe využívány. Tento účel je naplňován pomocí tzv. **hlavních úkolů v oblasti řízení lidských zdrojů**. Jsou to dle Srpové, Řehoře a Koubka (2010) následující úkoly:

- Usilování o zařazení „správného člověka na správnou práci“ a zajišťování toho, aby se dokázal přizpůsobovat měnícím se požadavkům práce
- Optimální využívání lidských zdrojů v organizaci (firmě) – jejich schopností, zkušeností, dovedností
- Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a budování zdravých mezilidských vztahů v organizaci (firmě)
- V rámci dobrých vztahů pracovníků k organizaci (firmě), realizovat jejich personální a sociální rozvoj a zajišťovat příznivých pracovních podmínek
- Dodržování legislativních pravidel a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace (firmy).

K plnění těchto úkolů lze přistupovat různým způsobem. Existuje mnoho teoretických modelů a postupů, napomáhajících při provádění těchto úkolů. Jeden z přístupů k řízení

lidských zdrojů uvádí Storey (1989), který rozlišuje mezi „**tvrdou a měkkou**“ podobou řízení lidských zdrojů.

„Tvrdá“ podoba poukazuje na pracovníky jako na významné zdroje, jejichž prostřednictvím má organizace konkurenční výhodu. Zaměřuje se především racionální způsob řízení lidí, stejně tak jako ostatních ekonomických faktorů. Dle Leggeové (1998) je tento přístup založen na tom, že jsou pracovníci považováni za zdroj, který musí být řízen stejně racionálně jako kterýkoliv jiný zdroj využívaný k dosažení maximálního užitku

„Měkká“ podoba řízení lidských zdrojů vychází z tzv. školy lidských vztahů. Zaměřuje se na komunikaci, motivování a vedení. Na rozdíl od tvrdé podoby, vidí pracovníky jako „vysoce ceněné aktivum a jako zdroj konkurenční výhody plynoucí z jejich oddanosti, adaptability a vysoké úrovně dovedností a výkonu (Leggeová, 1998). Uplatňování těchto přístupů je zpravidla v organizacích propojeno dohromady, a proto nelze jednoznačně stanovit hranici mezi tvrdou a měkkou podobou řízení lidských zdrojů.

Významnou charakteristikou řízení lidských zdrojů je snaha o strategickou integraci, tedy snaha o integrovaný přístup k vytváření strategií lidských zdrojů, které umožňují organizaci plnit její cíle. Toto vnáší do řízení lidských zdrojů strategickou složku.

2.2 Strategické řízení lidských zdrojů

Strategie určuje směr, kterým organizace jde ve vztahu ke svému okolí (Armstrong, 2007). Pojetí strategie není jednoznačné a existuje mnoho teorií a pojetí. Armstrongovo pojetí říká, že strategie je především proces definování záměrů, a alokování zdrojů. Tyson (1997) upřesňuje co je strategie:

- je vždy z něčeho vyplývající a flexibilní záležitost, vždy se týká toho, co by mělo být, nikdy neexistuje v současnosti
- nevytváří se jen formálními prohlášeními, ale je také výsledkem akcí a reakcí
- je popisem na budoucnost orientované akce, která vždy směřuje k nějaké změně

Pojetí strategického řízení lidských zdrojů je odvozeno od pojetí řízení lidských zdrojů a strategie. Hlavním východiskem je model řízení lidských zdrojů zaměřený na strategii a její propojenost s cíli organizace. Strategické řízení lidských zdrojů je tedy dle Armstronga „přístup k rozhodování o záměrech a plánech organizace v podobě politiky, programů a praxe

týkající se zaměstnávání lidí“ (Armstrong, 2007). Koubek (2000) dodává, že je to „konkrétní aktivita, konkrétní úsilí, směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii“.

Cílem strategického řízení lidských zdrojů je vytvořit postupy a stanoviska k problematice týkající se zaměstnanců. Mělo by být prvkem sjednocujícím systém a mělo by se pokoušet o optimální poměr „tvrdých a měkkých“ prvků (viz Storey 1989).

Existuje několik přístupů ke strategickému řízení lidských zdrojů a to dle:

1. **Zaměření na zdroje** – tento přístup vychází z myšlenek Penroseho (1959), který popsal firmu jako „administrativní organizaci a sbírku produktivních zdrojů“. Tato myšlenka byla později rozšířena řadou ekonomů. Hlavním cílem tohoto přístupu je zlepšit schopnosti zdrojů (lidí), a získat tak konkurenční výhodu.
2. **Zaměření na vysoký výkon** – tento přístup zahrnuje přísné a pečlivé postupy při získávání a výběru pracovníků, jejich vzdělávání a rozvoji a v procesech řízení pracovního výkonu. Usiluje o „zlepšování dovedností a zaměstnávání nadšených pracovníků“ (Stevens, 1998). Stevens také definuje hlavní hnací síly a systémy podpory, které posilují tento proces. Mezi hnací síly výkonnosti lidí patří například přenesené, decentralizované rozhodování, rozvíjení jejich schopností na všech úrovních pomocí vzdělávání, slušné zacházení s těmi, kdo v důsledku změn opouštějí organizaci a jiné. Dle tohoto zaměření jde o úsilí organizace zaměřené na rozvoj kultury organizace a zvyšování organizačního výkonu.
3. **Zaměření na vysokou míru oddanosti** – tento přístup definoval Wood (1996) jako formu řízení, která má za cíl „dosažení oddanosti tak, aby chování bylo v první řadě regulované spíše samotným jedincem, než usměrňované pomocí sankcí a tlaků.“. V tomto přístupu je zdůrazňovaná potřeba vztahů založených na vysoké míře důvěry. Pokud je dosaženo této důvěry a následně oddanosti, je v organizaci méně zapotřebí uplatňovat různé sankce.
4. **Zaměření na vysokou míru zapojení a participace pracovníků** – v tomto přístupu jde o to, zacházet s pracovníky jako s partnery a podnikání. Respektovat jejich zájmy a názory v záležitostech, které se jich týkají. Velký důraz je kladen na komunikaci a zapojování pracovníků do řízení a rozhodování. Dle Armstronga (2007) je cílem tohoto přístupu vytvořit klima, v němž má důležité místo neustálý dialog mezi manažery a členy jejich týmů.

Tyto přístupy jsou uplatňovány při tvorbě strategie lidských zdrojů v organizaci, a ovlivňují její budoucí podobu.

2. 3 Strategie lidských zdrojů

Pojetí strategie lidských zdrojů vychází z koncepce strategického řízení lidských zdrojů. Účelem strategií lidských zdrojů je dle Armstronga (2007) „usměrňovat vytváření a realizaci programů řízení lidských zdrojů“. Zvolená strategie je tedy prostředkem, jehož pomocí může organizace sdělovat své záměry o řízení a rozvoji lidských zdrojů. Strategie lidských zdrojů odráží vizi vrcholového managementu organizace v oblasti lidských zdrojů – to, kam chce organizace směřovat v budoucnosti. Ve strategii jsou také stanoveny jednotlivé prostředky k uskutečňování a naplňování této vize.

Strategie lidských zdrojů jsou propojeny jak s celoorganizační (podnikovou) strategií, tak také s ostatními funkcionálními strategiemi – marketingovou, výzkumně-vývojovou produkční (tj. strategií hlavního procesu, odpovídajícího účelu organizace), obchodní, finanční. Dle Richardsona a Thompsona (1999, in Armstrong 2007) musí mít jakákoliv strategie dvě klíčové složky. Musí existovat **strategické cíle** (to je to, o čem se předpokládá, že se toho realizací strategie dosáhne, a musí existovat **plán kroků**, tzv. **akční plán** (což jsou aktivity, prostředky a opatření, jejichž pomocí se má uvedených cílů dosáhnout).

Jakákoliv definovaná strategie lidských zdrojů by tedy měla obsahovat strategické cíle a rámcový plán kroků k jejich dosažení. K tvorbě jednotlivých strategií existuje několik přístupů.

2.3.1 Vytváření strategie lidských zdrojů

Základním požadavkem při vytváření strategie je dle Armstronga (2007) propojení a sladění strategie lidských zdrojů s podnikovou strategií a kulturou organizace. Na tomto základě definovali Delery a Doty (1996, in Armstrong 2007) tři přístupy k vytváření strategií lidských zdrojů: univerzalistický, kontingenční a konfigurační. Z této definice pak vycházeli Richardson a Thompson (1999), kteří tyto **přístupy** předefinovali na přístupy nejlepšího postupu, nejlepšího přizpůsobení a přístup konfigurace.

1. **Nejlepší postup** – tento přístup je založen na tom, že v řízení lidských zdrojů existuje soubor nejlepších postupů, a že jejich uplatňování povede k lepšímu výkonu organizace. Tyto nejlepší postupy jsou definovány řadou autorů a jejich pojetí se liší. Tento přístup má řadu odpůrců, kteří se opírají především o argument, že organizace je závislá na podmínkách, ve kterých funguje, a proto neexistuje univerzálně nejlepší postup, který by fungoval pro každou organizaci.

2. **Nejlepší přizpůsobení** – je založen na principu přiměřenosti strategií podmínkám organizace. Tento přístup říká, že strategie lidských zdrojů musejí brát v úvahu konkrétní potřeby jak organizace, tak jejich pracovníků. Tedy základním východiskem může být přístup nejlepšího postupu, ten by se ovšem měl přizpůsobit podmínkám a potřebám konkrétní organizace.
3. **Konfigurace** - konfigurace je zde pojata jako vytváření souborů postupů. V případě strategií lidských zdrojů jsou to pak soubory personálních postupů, které dle Richardsona a Thompsona (1999) umožňují organizaci mít vyšší úroveň výkonu, a také dosahovat vyšší úrovně souladu se svou strategií získávání konkurenční výhody.

Dalším krokem vytváření strategie lidských zdrojů je samotná **metologie**, kterou formulovali Dyer a Holder (1998). Vytváření strategie tedy probíhá dle Dyera a Holdera (1998) v těchto krocích:

- a) **Posouzení proveditelnosti** - proveditelnost závisí z hlediska lidských zdrojů na tom, zda lze získat potřebné počty a typy rozhodujících lidí včas a s rozumnými náklady. Dalším faktorem je posouzení, zdali jsou očekávání týkající se strategií realistická.
- b) **Rozhodnutí o vhodnosti** – zkoumají se souvislosti a důsledky strategie z hlediska politiky lidských zdrojů, a jejich klíčových složek.
- c) **Stanovení cílů** – odrážejí hlavní záležitosti, na nichž musí organizace pracovat. Tyto cíle jsou odvozeny z podnikové strategie, a takto naplňují požadavek souladu podnikové strategie se strategií lidských zdrojů
- d) **Rozhodnutí o prostředcích k dosažení cílů** - obecným předpokladem je zde co nejlepší přizpůsobení prostředků vnitřním a vnějším podmínkám. Vnější podmínky se týkají stupně souladu mezi cíli v oblasti lidských zdrojů a požadavků podnikové strategie. Vnitřní podmínky pak vyjadřují, do jaké míry vyplývají personální nástroje z personálních cílů, jaká je míra důslednosti, propojenosti a synergie mezi personálními nástroji.

Existuje několik typů strategií podle různých kritérií, z nichž může organizace aplikovat tu nejvhodnější.

2.3.2 Typy strategií lidských zdrojů

Vytváření a rozhodování o strategii lidských zdrojů je různé pro jednotlivé organizace. Z obecného hlediska existují dle Armstronga (2007) dva základní typy těchto strategií. Rámcové strategie a specifické strategie.

Rámcové strategie vyjadřují obecné záměry organizace o tom, jak by měly být lidské zdroje řízeny a rozvíjeny. Tyto strategie také charakterizují obecné kroky, které je třeba podniknout, aby byl zajištěn dostatečný počet lidských zdrojů, prostřednictvím kterých by byla strategie naplnitelná.

Cíle a prostředky tvoří v těchto strategiích rámec, dle kterého budou později vypracovávány podrobnější a specifičtější strategie. Cíle se zpravidla týkají celkové efektivnosti organizace.

Specifické strategie dle Armstronga (2007) stanovují, co organizace zamýšlí udělat v konkrétních oblastech jako je řízení talentů, trvalé zlepšování, řízení znalostí, zabezpečování lidských zdrojů, vzdělávání a rozvíjení, odměňování a zaměstnanecké vztahy. Zde jsou cíle a prostředky k dosažení těchto cílů popsány konkrétnějším způsobem.

Hlavním požadavkem na strategie lidských zdrojů z obecného hlediska je efektivita. Efektivní strategií je dle Armstronga (2007) „ta strategie, která funguje tak, že dosahuje toho, co si předsevzala“. Toto se projevuje především v uspokojování potřeb podniku a podnikání, v přeměně strategie na akceschopné programy, v logické a integrované skladbě komponentů a ve spolupráci zainteresovaných stran.

2.4 Politika lidských zdrojů

Politika lidských zdrojů je nástrojem, který pomáhá zajistit, že v záležitostech týkajících se lidí bude v celé organizaci uplatňován přístup, který je v souladu s podnikovými hodnotami. Dle Armstronga (2007) tato politika definuje filozofii a hodnoty organizace týkající se způsobu jednání s lidmi a „z nich odvozené principy očekávaného jednání manažerů při řešení personálních záležitostí“ (Armstrong 2007).

Hodnoty vyjádřené v politice lidských zdrojů se týkají dle Armstronga (2007) rámcových oblastí, jako je: **spravedlnost** – je uplatňován princip ochrany jedince před nespravedlivými rozhodnutími, poskytnutí spravedlivého systému odměňování nebo zajištění stejných příležitostí k zaměstnávání.

Ohleduplnost – princip odlišných perspektiv jedinců při rozhodování nebo sebeúcta pracovníků. Další oblastí je **učení probíhající v organizaci**, která zahrnuje princip podpory vzdělávání a rozvoje členů organizace, a zajišťovat rovné příležitosti a podporu ke vzdělávání. Dále je to **výkon prostřednictvím lidí**, kde je kladen důraz na soustavné zlepšování a výkon, zdůrazněna je také úloha řízení pracovního výkonu, poskytování objektivní zpětné vazby a podobně. Dalšími oblastmi politiky lidských zdrojů jsou pak **rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem, pracovní podmínky a kvalita pracovního života**, která zahrnuje princip posilování pocitu uspokojení pracovníků z práce, neustálé zlepšování kvality pracovního života a podobně.

Z hodnot politiky lidských zdrojů vychází dále mnoho dílčích oblastí. Dvěmi z těchto dílčích skupin je oblast strategického rozvoje lidských zdrojů a oblast motivace.

2. 5 Strategický rozvoj lidských zdrojů

Strategický rozvoj lidských zdrojů „znamená takové zavádění, vyřazování, modifikování, řízení a usměrňování procesů, které všechny jedince i týmy vybavuje dovednostmi, znalostmi a schopnostmi, které potřebují, aby byli schopni plnit současné i budoucí úkoly požadované organizací“. (Walton 1999). Toto pojetí rozvoje lidských zdrojů vychází z podnikových strategií a je součástí politiky lidských zdrojů. Hraje také důležitou roli při zabezpečování realizace podnikových cílů.

Základním cílem strategického rozvoje lidských zdrojů je dle Armstronga (2007) zvýšit schopnost lidských zdrojů. Toto je v souladu s přesvědčením, že lidský kapitál organizace je hlavním zdrojem konkurenční výhody podniku.

Díličmi cíli strategického rozvoje lidských zdrojů je pak rozvoj intelektuálního kapitálu, zlepšování individuálního, týmového i organizačního učení a vzdělávání, pomocí vytváření kultury vzdělávání. Kulturu vzdělávání se dle Armstronga (2007) rozumí prostředí, v němž jsou pracovníci podněcováni ke vzdělávání a rozvoji, a kde jsou znalosti systematicky řízeny.

Strategie rozvoje lidských zdrojů

Pro oblast rozvoje lidských zdrojů definovala Harrisonová (2005) **priority** a jsou jimi:

- zvyšování vědomí potřeby kultury učení a vzdělávání, která vede k soustavnému zlepšování

- zformování schopnosti manažerů tak, aby se stali lidmi aktivně zapojenými do učení a vzdělávání vedoucího k vytváření znalostí
- rozšíření schopnosti učit se a vzdělávat v celé organizaci
- zaměření se na všechny vzdělané pracovníky organizace a ne jen na klíčový personál
- zapojení e-learningu do předávání a vytváření znalostí

Pro vytváření strategie rozvoje lidských zdrojů slouží dle Cartera a kolektivu (2002) několik modelů. Je to model **centralizovaný**, kde jsou všechny aktivity vzdělávání a rozvoje prováděny a kontrolovány z centra. Dále model **rozhodujícího nositele odpovědnosti**, kde za procesy řízení a rozvoje je odpovědné malé podnikové středisko a nositelé odpovědnosti jsou tomuto středisku odpovědni za vzdělávání a výcvik v příslušných organizačních celcích podniku. Dále je to model **přenesený**, kde jsou všechny aktivity vzdělávání a rozvoje přeneseny na organizační celky podniku. Dalším modelem je model **partnera organizačního celku**, ve kterém jsou rozhodující nositelé odpovědnosti odpovědni příslušnému organizačnímu celku podniku. Dalšími modely jsou modely **společné služby**, kde organizační celky podniku využívají společných služeb v oblasti vzdělávání a model **outsourcingu**, kdy podnikové středisko, nebo organizační celek pověří vzděláváním vnějšího poskytovatele, mimopodnikovou vzdělávací instituci. Posledním modelem je model **zainteresovaných stran**, kdy se specializované vzdělávání zajišťuje pomocí vnějších poskytovatelů a malé podnikové středisko se angažuje v transformačních vzdělávacích aktivitách.

Kroky rozvoje

Obecné kroky potřebné pro rozvoj a vzdělávají a pro strategii rozvoje definuje Harrisonová (2005) takto:

1. dohodnout se na týmu vytvářejícím strategii
2. vyjasnit poslání organizace
3. prozkoumat základní hodnoty
4. identifikovat strategické záležitosti či problémy, jimž organizace bude čelit
5. dohodnout se na strategii a strategickém plánu

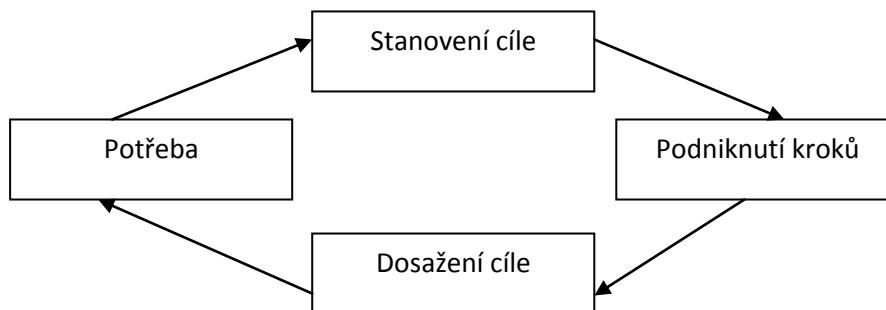
Nezbytnou součástí efektivního rozvoje lidských zdrojů je motivovanost pracovníků k rozvoji, změnám, zlepšení a k většímu výkonu.

2. 6 Motivace

Pro vysokou úroveň výkonu lidí v organizaci je potřeba provádět motivování lidí a to pomocí různých nástrojů. Cílem organizace v oblasti motivování pracovníků je dle Armstronga (2007) vytvářet a rozvíjet **motivační procesy**, které budou napomáhat tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledků, odpovídajících očekávání managementu.

Motivace se v obecném pojetí týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali. Dle **modelu procesu motivace** (viz obrázek 2.1), stojí na začátku procesu neuspokojená potřeba. Z této potřeby pak vzniká přání něco získat, nebo něčeho dosáhnout. Dalším krokem je stanovení cílů, které mají uspokojit danou potřebu, a také stanovení cest, nebo způsobů chování, jež povedou k dosažení stanovených cílů. Pokud je tento proces úspěšný a na jeho konci je daná potřeba uspokojena, je pravděpodobné, že se budou tytéž kroky opakovat v budoucnu.

Obrázek 2. 1. Proces motivace



Zdroj: M. Armstrong, 2007 str. 220

Typy motivace

Dle Herzberga (1957) existují dva typy motivace:

- a) **Vnitřní motivace** – určují ji faktory, které si lidé sami vytvářejí, a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali. Mezi tyto faktory patří především odpovědnost, autonomie, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost hierarchického postupu.

- b) Vnější motivace** – ovlivňování motivace lidí pomocí nástrojů motivace. Mohou to být různé odměny, pochvala, povýšení nebo negativní nástroje jako jsou tresty, disciplinární řízení a podobně.

Teorie motivace

Přístupy k motivaci vycházejí z obecných teorií motivace. Mezi teorie motivace s největším vlivem patří dle Armstronga (2007) **teorie instrumentality**, která stojí na principu odměn a trestů, takzvaná politika „cukru a biče“. Tento přístup je dle teorie instrumentality vhodným prostředkem proto, aby se lidé chovali žádoucím způsobem. Další teorií je **teorie zaměřená na obsah**, která je založena na principu podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb. Jsou tedy identifikovány hlavní potřeby, které ovlivňují chování,

a stanovují se kroky k zabezpečení uspokojení těchto potřeb. Třetí z teorií jsou **teorie zaměřené na proces**, které jsou zaměřeny na psychologické procesy ovlivňující motivaci.

Tyto tři skupiny teorií jsou dále rozšířeny o konkrétní teorie tak, jak se historicky vyvíjely. Základním východiskem pro proces motivování pracovníků je vztah mezi motivací, spokojeností s prací a výkonem.

Vztah mezi motivací, spokojeností s prací a výkonem

Do základních požadavků spokojenosti s prací lze dle Armstronga (2007) zahrnout například vyšší plat, spravedlivý systém odměňování, reálné příležitosti k povýšení, dostatečný stupeň sociální interakce při práci, zajímavé a rozmanité úkoly, vysoký stupeň autonomie a podobně. Ovšem míra spokojenosti je u jedinců závislá na jejich vlastních potřebách a očekáváních a také na prostředí, ve kterém pracují. Proto spokojenost s prací je termínem, který se týká především postojů a pocitů lidí ve vztahu ke své práci. Tuto spokojenost může ovlivňovat několik faktorů.

Faktory ovlivňující spokojenost s prací

Obecně je úroveň spokojenosti s prací dle Armstronga (2007) ovlivňována vnitřními a vnějšími motivačními faktory, dále kvalitou řízení, sociálními vztahy v pracovní skupině a podobně. Další faktory definoval Purcell a kolektiv, když provedli výzkum týkající se této oblasti. Z výzkumu vyplynulo, že hlavními faktory ovlivňujícími spokojenost s prací jsou: příležitost ke kariéře, možnost ovlivňovat svou práci, týmová práce, podnětnost a náročnost práce (Purcell a kol, 2003).

Vztah mezi spokojeností a výkonem

Byly provedeny výzkumy, které se soustřeďovaly na vztah mezi spokojeností s prací a výkonem. Výzkumy prováděli na příklad Brayfield a Crockett (1955), nebo později Vroom (1964), ovšem žádný z těchto výzkumů nezjistil pozitivní vztah mezi spokojeností a výkonem.

Z výsledků těchto výzkumů vyplýval spíše fakt, že „spokojenost s prací není to, co vede k vysokému výkonu, ale naopak vysoký výkon je to, co vede ke spokojenosti s prací“. (Armstrong 2007). Spokojený pracovník není tedy nutně produktivním, protože si může hledat jiné způsoby jak uspokojovat své potřeby, aby nemusel zvyšovat svůj výkon. Tento fakt tedy naznačuje, že zlepšení výkonu lze dosáhnout poskytnutím příležitosti k výkonu a zajištěním znalostí a dovedností k tomuto výkonu potřebných. Důležitou součástí tohoto procesu jsou také finanční či nefinanční odměny.

Tyto poznatky jsou uplatňovány také v kulturním odvětví, které má svá specifika.

2.7 Specifika kulturních organizací

2.7.1 Pojetí kulturní organizace

Organizace představují z obecného hlediska formální strukturu, ve které lidé spolupracují, aby dosáhli určitých cílů. Do tohoto obecného pojetí organizace vstupuje **prvek kultury**. Prvek kultury je v organizačním kontextu přítomen dvojím způsobem – jako „**organizační kultura**“ (resp. „kultura organizace“) a jako „**kulturní organizace**“, nikoliv ovšem ve smyslu hodnocení kulturnosti či kulturní vyspělosti organizace, ale ve smyslu organizačního poslání a působení v kulturní oblasti.

Holandský teoretik kulturních organizací a jejich managementu G. Hagoort (2009) definuje kulturní organizaci jako „veškeré umělecké a kulturně-historické projevy a služby, které jsou vytvářeny, předváděny a šířeny“. Tato definice zahrnuje divadlo, vizuální umění, design, architekturu, hudbu, operu, muzikál, film, multimédia, kybernetické umění a kulturní dědictví, které jsou typickými příklady kulturních projevů a služeb.

Kulturní organizace mají dle Hagoorta (2009) specifický cíl, spojený s produkováním, prezentací a šířením kulturních hodnot nebo vzděláváním. Z tohoto cíle vyplývá několik **charakteristik, specifických pro kulturní organizace**:

- Přítomnost uměleckého vedení, které dohlíží na tvůrčí procesy

- Dominantní postavení odborného a normativního hlediska při posuzování obsahu a formy
- Menší pracovní týmy s neformálními pracovními vztahy
- Dynamické prostředí, jehož dynamika je iniciována vlivem odlišného kulturního vkusu a z toho vyplývajícími ekonomické rozdíly

Pro každou organizaci je nezbytná formulace **poslání**, které uvádí základní důvody, proč má tato organizace existovat. Jasná definice poslání ovlivňuje nejen rozhodovací procesy, ale také celkovou atmosféru a motivaci pracovníků k optimálnímu nasazení. Dle Hagoorta (2009) je poslání pro kulturní organizaci důležitým ukazatelem výkonnosti. Poslání spojuje kulturní hodnoty organizace a její celkové přesvědčení.

2.7.2 Kulturní hodnoty

V kulturním sektoru existuje celá řada kulturních hodnot, které ovlivňují způsob, jakým umělci a tvořiví lidé přistupují ke své práci. Tyto hodnoty jsou specifické pro kulturní organizace. G. Hagoort (2009) je definuje jako **sedm kulturních pilířů**, popisujících kulturní hodnoty: historickou analýzu, kulturní inovaci, multikulturní kontext, kulturní kredit, společný zájem, umělecké a tvůrčí procesy, a umělecké vedení.

1) Historická analýza

Dějiny umění nabízejí dle Hagoorta (2009) různé přístupy k umění a kultuře, které zásadním způsobem ovlivňují porozumění současnému kulturnímu vývoji. Historik a teoretik umění A. Hauser (1984) v této souvislosti vyzdvihuje význam ekonomických, politických a společenských okolností, za kterých umění vzniká. Dle Hagoorta (2009) je historická kulturní hodnota (jako opora při rozhodování – pozn. aut.) důležitá pokaždé, když je zapotřebí učinit v kulturní organizaci zásadní rozhodnutí. Tato hodnota napomáhá při formulaci pojetí uměleckých a kulturních výsledků organizace v rámci historicko-uměleckého kontextu. Dále umožňuje formovat širší povědomí o vlivu prostředí na kulturní organizaci, a napomáhá při formulaci jasného poslání organizace.

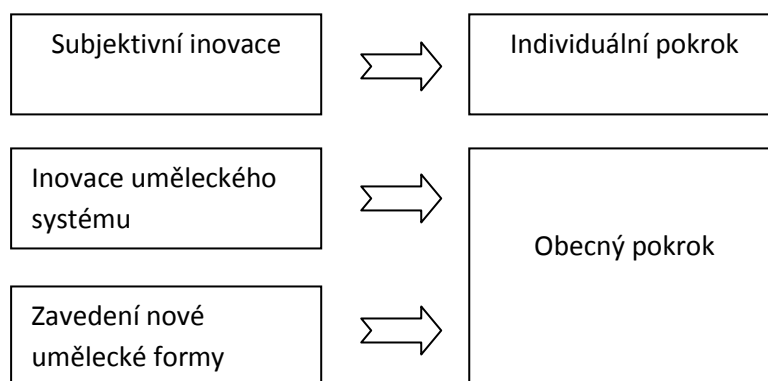
2) Kulturní inovace

Inovace je v teorii managementu chápána jako zavádění zcela nových produktů nebo pracovních metod. Inovace je důležitou součástí procesů a produktů každé organizace, a jako taková je přítomna také v kulturním sektoru. Dle Hagoorta (2009) je kulturní odvětví **přírozeně inovativní**, čímž se zásadně odlišuje od organizací v jiných odvětvích. Jednotlivé

inovativní aspekty v umění definuje Hagoort (2009) jako **subjektivní inovaci** (jednotlivec), **inovaci uměleckého systému** a **zavedení umělecké formy**.

Důležitou součástí kulturní inovace je schopnost kulturní organizace komunikovat s prostředím, ve kterém se nachází.

Obrázek 2.2 Možnosti umělecké inovace dle G. Hagoorta (2009, str. 34)



3) **Multikulturní kontext**

Pro kulturní odvětví je dle Hagoorta (2009) klíčovou složkou publikum. Předvídat chování a preference publika je tedy oblastí, kterou se organizace v kulturním odvětví musí zabývat, aby dokázaly naplnit své poslání. Publikum reaguje na jednotlivé umělecké scény, které se stávají v důsledku globalizace multikulturními. Multikulturní prostředí je „prostředí, v němž může existovat celá řada kultur, aniž by byly nějakým způsobem hierarchicky seřazeny“ (Hagoort 2009). Toto multikulturní hledisko se může o kulturních organizacích projevat v oblastech:

- **Produkce programu** – což se projevuje jako zapojování umělců z jiných kultur, spolupráce, informovanost společnosti o jiných kulturách a podobně.
- **Komunikace** – formou budování kulturních sítí, porozumění odlišnosti, navazování kontaktů
- **Personálního managementu** – což se projevuje jako respekt ke kulturní diverzitě, vytváření kulturního zázemí a podobně

Základním východiskem je zde dle Hagoorta (2009) zohlednění kulturní diverzity v rámci manažerských postupů v kulturní organizaci.

4) Kulturní kredit

Typickým rysem volného trhu je cenový mechanismus, který je založen na svobodné volně výroby a spotřeby. V kulturním odvětví, kde jsou umělci v roli výrobců, je dle Hagoorta (2009) tento mechanismus narušován, protože **umění je tvořeno, i když není poptávka**. Dalším jevem, který je v rozporu se zákony volného trhu, je zaměření umělců na neekonomické faktory, jako je prestiž, pozornost veřejnosti a podobně.

Tržní mechanismus je v případě kulturních organizací korigován (nebo nahrazen) zavedením patronátu či záštity, které poskytuje soukromá nebo veřejná osoba, či instituce. Soukromá patronace existuje ve formě mecenášství, což je finanční podpora plynoucí od soukromé osoby, a záštity což je dohoda o podporování a financování umění. Patronát nejčastěji vykonávají vládní instituce, jako jsou města, kraje, národní a federální instituce a jejich fondy a agentury.

5) Společný zájem

Kulturní sféra potřebuje vládní podporu a to ve formě přímých, nebo nepřímých podpor. Dle Hagoorta (2009) v této oblasti vzniká rozpor v této potřebě vládní podpory a v averzi kulturního sektoru k vládním tlakům v oblasti cenzury a omezování umělecké svobody. Je zapotřebí kulturní politiky, která říká, že „stát je přinejmenším z části odpovědný za udržování kulturních hodnot při ústavním zajištění svobody projevu“. (Hagoort, 2009). Tímto způsobem vláda ochraňuje, podporuje a financuje umění a kulturu a zároveň respektuje uměleckou svobodu umělců a jejich organizací.

Hlavním principem v této oblasti jsou společné zájmy kulturních organizací a státu. Těmito zájmy jsou dle Hagoorta (2009): volba v oblastech centralizace respektive decentralizace, dotace kulturního dědictví a nového kreativního umění, stimulace spoluúčasti lidí, organizace infrastruktury včetně nezávislého poradního systému a spolupráce mezi soukromou a veřejnou sférou s ohledem na financování neziskového kulturního sektoru.

6) Umělecké a tvořivé procesy

Dle Fayolovy teorie, je management charakterizován jako proces plánování, organizování, vedení a kontroly. V kulturní organizaci je tento proces navíc doplněn o **kulturní a uměleckou kreativitu**.

Tvořivost definuje Hagoort (2009) jako: „schopnost objevovat nové možnosti nebo je kombinovat“. Tento obecný koncept tvořivosti je dle Hagoorta (2009) založen na čtyřech fázích:

1. **Příprava** – je období, ve kterém se projevuje snaha najít řešení problémů pomocí zavedených metod
2. **Inkubace** – znamená konfrontaci zavedených metod s podvědomými iracionálními nápady, které s problémem korelují
3. **Illuminace** – představuje neočekávaný, ale vědomý okamžik, v němž je nalezeno řešení problému, které je realizováno
4. **Ověření** – je kontrolovaným testem, který zjišťuje, zda byl původní problém skutečně vyřešen

Z tohoto konceptu vyplývá tvořivá organizace je charakterizována těmito fázemi při rozhodování a řešení problému. Taková organizace rovněž stimuluje tvořivou atmosféru, v níž mohou pracovníci riskovat a vyvíjet nové přístupy, produkty a služby v daném prostředí.

7) Umělecké vedení

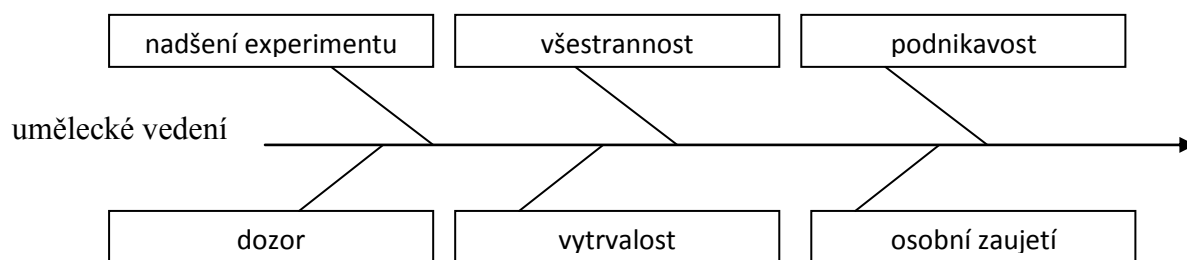
Umělecké vedení hraje zásadní roli v začleňování kulturních hodnot do strategie formování a organizační struktury. Povahu uměleckého vedení charakterizuje Hagoort (2009) jako skupinu propojených základních prvků uměleckého vedení.

Prvním prvkem je **umělecký dozor**, který vnáší do umělecké tvorby jednotu. Tento dozor může být buď přímý, nebo nepřímý a to v závislosti na zamýšleném produktu.

Dalším prvkem je **experimentátorské nadšení** pro umění dále pak **umělecká vytrvalost** a **umělecká všestrannost**. Dalšími prvky jsou **osobní zaujetí** a **umělecká podnikavost**, kterou lze popsat jako schopnost propojit osobní potřebu s kulturní a sociálně-ekonomickou potřebou prostředí.

Jak zobrazuje schéma 2.3. , umělecké vedení by mělo být dle Hagoorta (2009) propojeným systémem těchto základních prvků.

Schéma 2.3 Prvky uměleckého vedení



Zdroj: Giep Hagoort, 2009, str.45

Umělecké organizace jsou také specifické tím, že spadají do oblasti Creative Industries tzv. kreativních průmyslů.

2. 8 Kreativní průmysly

V posledních desetiletích začíná v pokročilých společensko ekonomických systémech sehrávat mimořádnou roli kreativita, který v řadě postprůmyslových zemích vyústila v koncepci tzv. kreativního průmyslu, resp. kreativních průmyslů.

Pro **kreativní průmysly** *creative industries* existuje celá řada definic, zejména proto, že dle Hartleyho (2005) existují značné rozdíly v chápání kreativních průmyslů v různých zemích. Tyto definice jsou formulovány v souladu s místními okolnostmi a místního historického vývoje tohoto fenoménu.

Obecně Hartley definuje ideu kreativních průmyslů jako „snahu popsat konceptuální i praktickou konvergenci mezi individuálním kreativním talentem a kulturními průmysly, pro které je typické masové měřítko výroby. A to v kontextu nových informačních a komunikačních technologií a v kontextu nové znalostní ekonomiky. Tato konvergence vzniká proto, aby její výstupy byly užívány interaktivním občanem – konzumentem“. (Hartley, 2005).

Kreativní průmysly se odlišují od tradičních průmyslových odvětví několika aspekty. Těmito aspekty jsou dle Hartleyho:

- 1) **Nemožnost zařazení kreativních průmyslů do řetězce tradičních průmyslových odvětví** – kreativní průmysly nelze zařadit do řetězce tradičních odvětví, na jejichž začátku je těžářský průmysl a zemědělství, následovány sekundárními výrobou a terciárním sektorem služeb. Kreativní produkty a procesy lze nalézt ve všech článcích tohoto řetězce. Kreativita zde vstupním faktorem, a proto nelze kreativní průmysly srovnávat s tradičními průmyslovými odvětvími, které jsou pojmenovány podle toho, co produkují, tedy podle svých výstupů.
- 2) **Nemožnost identifikovat kreativní průmysly na úrovni organizací** – kreativita není záležitostí jednoho průmyslového odvětví a aplikace kreativity se liší odvětví od odvětví.
- 3) **Neschopnost kreativních průmyslů sdružovat se v profesních asociacích** – na rozdíl od tradičních průmyslových odvětví, která se vyznačují také velmi vyvinutou strukturou profesních organizací na všech úrovních od místní až po mezinárodní, zatím kreativní průmysly nebyly schopny ustavit jednotnou profesní asociaci, jež by dokázala reprezentovat zájmy všech odvětví kreativního sektoru.
- 4) **Neexistence jednotného statistického rámce pro podchycení kreativních průmyslů** – kreativní sektro stále ještě nebyl spolehlivě zmapován a statisticky podchycen. Statistické informace, které jsou o kreativním sektoru k dispozici, jsou většinou výsledkem šetření z jiných oblastí, jež do kreativních průmyslů zasahují.
- 5) **Neschopnost kreativních pracovníků sdružovat se v odborových organizacích** – kreativní pracovníci různých odvětví kreativního sektoru nevnímají sami sebe jako jednotnou skupinu pracovníků jednoho sektoru, a proto se nesdružují do odborových organizací, které by byly schopny zaujmout významnější pozici při odborovém vyjednávání.

Dle Howkinse (2001) se do kreativních průmyslů řadí čtyři okruhy průmyslových odvětví. **Autorskoprávní průmysly**, které tvoří subjekty primárně produkující výstupy či související produkty a služby pod autorskoprávní ochranou. Dle Howkinse se konkrétně jedná o reklamní průmysl, tvorbu počítačových programů, design, fotografii, film, scénická umění, hudební průmysl (nakladatelský, nahrávací i živá hudební vystoupení), rozhlas, výtvarné umění a architekturu.

Druhou oblastí jsou **patentové průmysly**, které obsahují všechny průmyslové odvětví, která produkují či nakládají s patenty. Převládající aktivitou subjektů působících v oblasti patentových průmyslů je výzkum a vývoj, který je zajišťován jak komerčními, tak vědeckými

pracovišti. Dle Howkinse (2001) sem patří farmaceutický průmysl, průmyslový design, chemický průmysl a další.

Posledními oblastmi jsou **průmysly ochranných známek a designové průmysly**, v těchto případech Howkins pouze obecně poznamenává, že se jedná o odvětví s velice širokým záběrem, díky čemuž se obtížně rozlišují od autorskoprávních a patentových průmyslů. Obecně je obtížné v těchto odvětvích vyčíslit podíl kreativity na celkové hodnotě výstupu či určit podíl, jakým se na zisku podílí ochranná známka v kontextu celkového produktového mixu.

2.8.1 Rizika ve sféře kreativních průmyslů

Nejistota úspěchu kreativního produktu

Hodnota, jakou konkrétní výstupy kreativních průmyslů představují pro jednotlivé zákazníky, je dle Cikánka (2009) známa až poté, co zákazník daný kreativních produkt „zkonzumuje“. V případě mnoha kreativních produktů si navíc dle Darbyho a Karni (1973) zákazníci nejsou hodnotou produktu jisti ani po jeho „zkonzumování“. Na rozdíl od navzájem si konkurujících výrobků v oblasti obvyčejného spotřebního zboží, jehož vlastnosti mohou být měřeny a porovnávány, na základě mnoha různých kritérií, je velice složité přesně určit, proč se například ta která píseň stala světovým hitem.

Dle Levy-Garboua a Montmarquetta (1996) si konzumenti kulturních a kreativních produktů ani nejsou jisti vlastním vkusem. A nejsou-li si jisti konzumenti, je pak pro producenty kreativních výstupů velice složité předvídat, jaké budou mít jejich záměry úspěch.

S touto problematikou souvisí tzv. **kaskádový efekt**, definovaný Cikánkem (2009), a který dále snižuje možnost odhadnout úspěch kreativního produktu ještě před jeho uvedením na trh. Jelikož si konzumenti nejsou jisti svým vkusem, může dle Cikánka (2009) obliba kreativního produktu u určité skupiny konzumentů zapůsobit jako spouštěcí mechanismus nákupního rozhodnutí u dalších skupin a tím vést ke kaskádovému nakupování. Tento efekt může působit i opačně, a to v případě že kreativní produkt konzumuje už příliš velké množství lidí a přestává být exkluzivní, což vede k opadnutí zájmu.

Problematiku nejistoty úspěchu kreativního produktu částečně řeší **strategie a postupy**, které se snaží toto riziko minimalizovat. Pojednává o nich Bjorkegren (1996) a jenou ze strategií je **portfolio** nabízející široké a velmi rozmanité spektrum kulturních produktů, kdy se

předpokládá, že alespoň jeden element tohoto portfolia bude natolik úspěšný, že zaplatí ztráty vzniklé při produkování méně úspěšných elementů. Další ze strategií může být dle Bjorkegrena (1996) angažmá populárních umělců či agresivní a sofistikovaná marketingová kampaň.

Vysoké počáteční investice

Dalším problematickým faktorem v případě produkce kreativních výstupů je dle Cikánka (2009) výše investic, kterou je do výstupu třeba vložit ještě předtím, než je k dispozici jakákoliv zpětná vazba o tom, jak bude trh na tento produkt reagovat. Dostupnější technologie v dnešní době dle Cikánka (2009) riziko vysokých počátečních investic do kreativních produktů alespoň v některých odvětvích významně redukuje. Nicméně toto riziko stále existuje a nenávratnost investic vložených do kreativního produktu může mít nedožrnné následky.

Mezi postupy, **jak minimalizovat toto riziko** patří dle Cikánka (2009) vývoj kreativního **produktu v několika fázích**. Na konci každé fáze je možné získat určitou zpětnou vazbu o předpokládané reakci trhu na daný produkt a těmto zjištěním potom přizpůsobovat postup v dalších fázích vývoje.

Eskalace nákladů

Další problematikou je dle Cikánka (2009) eskalace nákladů. Ta vzniká na předpokladu, že vysoká počáteční investice do kreativního produktu může být konzumenty vnímána jako známka kvality daného produktu, ale často je zveřejnění vysokých počátečních investic pouze marketingovou strategií. Pokud dle Cikánka (2009) začne určitý subjekt v oblasti kreativních průmyslů používat tuto strategii, pak jsou jeho přímí konkurenti nuceni navyšovat vlastní rozpočty, aby dokázali být konkurenceschopní. To může vést ke spirále, na níž náklady na pořízení kreativního produktu prudce eskalují a jsou odtrženy od jakéholiv tržní reality.

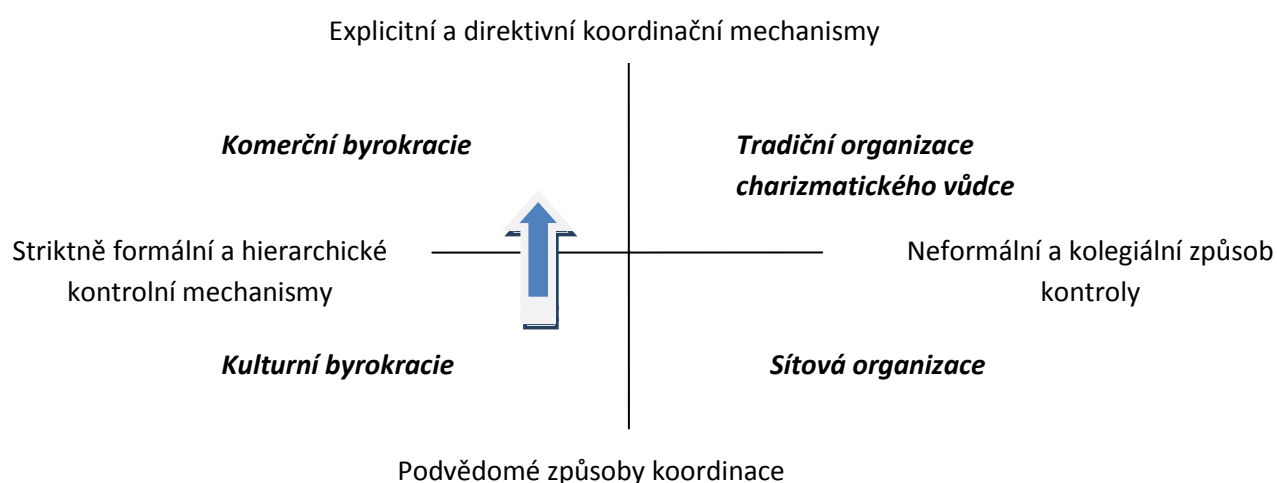
2.8.2 Typy kreativních organizací

Základní čtyři typy kreativních organizací jsou definovány Davisem a Scasem (2000). Jejich základní typologie je postavena na dvou základních proměnných a to na **míře koordinace kreativních i jiných procesů** uvnitř organizace, a na **míře kontroly**.

Koordinace dle Cikánka (2009) znamená rozličné způsoby, díky nimž jsou aktivity v rámci kreativní organizace vzájemně propojovány a na jejichž základě dochází k dělbě

práce. Míra i způsob koordinace závisí na mnoha faktorech, jako je centralizovanost či decentralizovanost řízení, koordinační mechanismy používané v rozhodovacích procesech a jiné. Kontrolní mechanismy obsahují dle Cikánka (2009) procedury a způsoby, kterými management kreativní organizace dosahuje naplňování stanovených cílů. Mohou být vysoce formalizované, explicitně dané nebo mohou být vykonávány jinými způsoby jako je shoda mezi spolupracovníky a podobně.

Schéma 2.4. Čtyři typy kreativních organizací



Zdroj: M.Cikánek, 2009, Kreativní průmysly – příležitost pro novou ekonomiku, str. 65

Komerční byrokracie

Je organizací, jejíž kontrolní i koordinační mechanismy jsou vysoce formalizované a explicitní. Dle Davise a Scase (2000, in Cikánek 2009), je podstatou existence tohoto typu kreativní organizace vytěžovat kreativitu za účelem tvorby zisku. Vysoce formalizované kontrolní a koordinační mechanismy pak organizace užívá proto, aby byl maximalizován zisk. Dle Davise a Scase (2000) mohou být do tohoto typu organizace zařazeny i neziskové organizace, ačkoliv jejich účelem není tvorba zisku. Posláním neziskových organizací je naplňování svého poslání, a proto chtějí kombinací důsledné koordinace a kontroly docílit efektivního a zodpovědného nakládání se svěřenými prostředky z veřejných rozpočtů.

Tradiční organizace s charizmatickým vůdcem

Do této skupiny patří dle Davise a Scase (2000) organizace charakteristické prostředím s vysokou mírou koordinace, která je aplikována sdílením společných hodnot a vysokou mírou osobního ztotožnění se zaměstnanců s organizací. Nejsou zde příliš vyvinuté kontrolní mechanismy, cíle těchto organizací jsou dle Cikánka (2009) jasně dány a podporovány osobním charizmatem vůdce organizace a velmi často i zakladatele v jedné osobě. Často existují ve formě obecně prospěšných společností.

Kulturní byrokracie

Jsou to kreativní organizace s vysoce formalizovanými kontrolními mechanismy, avšak s velmi nízkou mírou koordinace. Dle Davise a Scase (2000) jsou typickým příkladem této skupiny kulturní organizace dotované z veřejných rozpočtů, které podléhají velmi striktní kontrole ze strany zřizovatelů. Často je tato kontrola tak striktní a formální, že postrádá smysl a je pouze velkou administrativní zátěží. V těchto organizacích je jasně daná subordinační struktura, avšak organizace se neustále potýká s problémy nedostatečné koordinace mezi vlastními složkami.

Sít'ová organizace

Tento typ organizace neužívá formalizované mechanismy ani pro kontrolu ani pro koordinaci. Dle Davise a Scase (2000) se většinou jedná o velmi malé podniky, často pouze o jednoho člověka. V případě, že se jedná o organizaci s více zaměstnanci, vztahy jsou velmi neformální a organizace postrádá jakoukoliv organizační strukturu, protože každý pracovník podvědomě ví, co je jeho úkol.

2. 9 Principy uměleckého managementu

V uměleckých organizacích je častým problémem požadavek umělecké odbornosti vedoucích pracovníků, a zároveň požadavek manažerských schopností a dovedností, které jsou potřebné pro vedení uměleckých těles. Jak je zmíněno v podkapitole 2. 7., umělecké vedení se dle Hagoorta (2009) skládá s několika navzájem propojených prvků. Těmito prvky

jsou nadšení pro experiment, všestrannost, podnikavost, dozor, vytrvalost a osobní zaujetí. K těmto prvkům je potřeba, aby také aby vedoucí pracovník v umělecké sféře dokázal ovlivňovat interperonální vztahy a dosahovat tak stanovených cílů. Dle Mintzberga (1989) může vedoucí pracovník zastávat deset interpersonálních rolí:

1. Nastrčená figurka pro ceremoniální účely, 2. Vedoucí zodpovědný za lidi a práci, 3. Prostředník, zprostředkuje kontakty, stojí mimo přímou hirearchii, 4. Kontrolor monitorující prostředí, 5. Šířitel, sdílí informace s ostatními, 6. Mluvčí, spojuje pracoviště s vnějším světem, 7. Podnikatel, dostává organizaci do rovnováhy s prostředím, 8. Ochránce schopný vyrovnávat silné tlaky a trendy útočící na organizaci zvenku, 9. Distributor, rozděluje prostředky, 10. Vyjednaváč, dosáhne výsledku v konfliktních i rutinních situacích

Dle Mintzberga (1989) je management komplexním povoláním, kde jedna role nemůže být striktně oddělena od druhé a přitom zůstat efektivní. Z tohoto vyplývá, že umělečtí manažeri „by měli vnímat svou práci z hlediska těchto deseti rolí, aby byli opravdu efektivní“ (Hagoort, 2009).

Rozdělení manažerských rolí v kulturním sektoru definoval John Pick (1980), a to dle postojů a chování uměleckého manažera, do čtyř kategorií:

1. Manažer pro rutinní záležitosti
2. Urovnávavč sporů (tzv. troubleshooter)
3. Podnikatel ochotný riskovat
4. Idealista

2.9.1 Koordinace a rozhovování

Management ve smyslu koordinace je postaven na autoritě a jeho cílem je plnit vytyčené úkoly. Obecně existují dle Hagoorta (2009) v organizacích tři úrovně koordinace:

1. **Hierarchický manažer** – který zodpovídá za celkovou organizaci konkrétního pracoviště. Má formální moc dávat zaměstnancům příkazy, rozhoduje o náplni práce zaměstnanců, hodnotí a odměňuje.
2. **Provozní manažer** – udílí instrukce kdy a co dělat na provozní úrovni v rámci nařízení hierarchického manažera

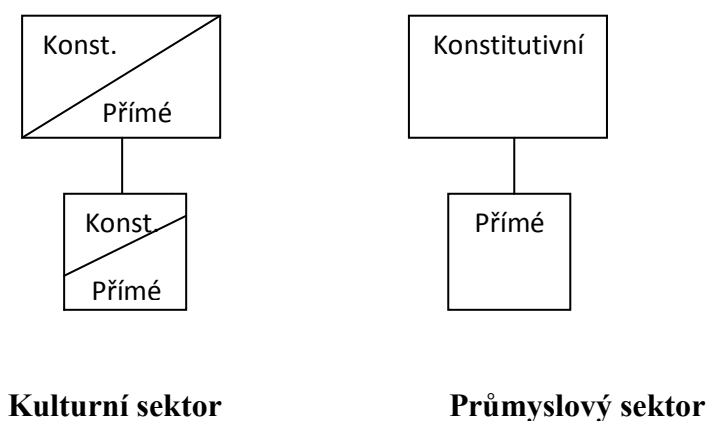
3. Funkční manažer – který usměrňuje a radí jak pracovat kvalifikovaně a profesionálně

V kulturních organizacích je dle Hagoorta (2009) obvyklé, že generální manažer a umělecký vedoucí mají hierarchickou moc, zatímco provozní a funkční roli plní vedoucí jednotlivých uměleckých skupin.

Další odlišnosti v kulturním sektoru pak existují v plnění konstitutivních a přímých úkolů managementu. Konstitutivní úkoly tvoří rámec pro přímé úkoly, a zahrnují zejména formulování cílů a plánů. Přímé úkoly se soustřeďují na běžné provozní činnosti.

V kulturních organizacích je dle Hagoorta (2009) běžné, že generální ředitel a provozní manažer plní oba typy těchto úkolů, zatímco např. u průmyslových společností to jsou pouze generální manažeři kteří plní přímé úkoly viz obrázek 2. 5.

Obrázek 2.5. Konstitutivní a přímé koordinační úrovně dle Hagoorta (2009) str.207



2.9.2 Styly vedení

Styl vedení určité organizace závisí na kontextu konkrétních podmínek, jako jsou kulturní hodnoty, prostředí, organizační rozvoj a růst, úkoly, zkušenosti, organizační kultura a kvalita zaměstnanců.

Základním východiskem je zde vztah mezi vedením a potřebou zaměstnanců být podporován. Tuto problematiku řeší Hersey – Blanchardův model, který vychází z předpokladu, že nosný styl dobrého vedení záleží na úkolové zralosti zaměstnanců. Model definuje čtyři základní styly vedení: **delegování, sdělování, přesvědčování a participaci**. Pokud zaměstnanec disponuje vysokou úrovní zralosti pro práci, má dle Hagoorta (2009)

schopnost a vůli dělat svou práci dobře. Za takových okolností se pak vedoucí styl soustředí více na delegování a méně na podporu vedení.

Pokud má zaměstnanec nízkou úroveň zralosti, vyžaduje to, dle Hersey – Blanchardova modelu, silný styl vedení s důrazem na instrukce seshora tedy sdělování. V modelu se mezi těmito dvěma protipóly nachází také styl přesvědčování, který se vyznačuje velkou mírou podpory a vedení, a styl participace, kde je velká míra podpory a méně vedení. Pokud se styl soustředí na participaci a přesvědčování, je dle Hagoorta (2009) hodnocen jako vztahově orientovaný.

Podle Dorian Maarseové (1995) **vyhovuje uměleckému sektoru** nejlépe vedení, kde **vedoucí funguje jako kouč**. Tento styl klade důraz na podporu schopností a talentu zaměstnanců. Koncept vedoucího- kouče je dle Maarseové (1995) úspěšný, pokud organizace vytvoří podnětné prostředí, v němž nové zkušenosti povedou k novým znalostem a budou sdíleny na všech úrovních organizace.

Maarseová (1995) také popisuje rozdíly mezi tradičním vedením a koučováním v podnětném prostředí:

Tabulka 2.6. Rozdíly mezi tradičním stylem řízení a koučováním

Tradiční styl:	Koučování:
je autoritářský, rozhodnutí sestupné	poskytuje podporu a možnosti
neposkytuje prostor pro participaci	participace všech členů
užívá systému trest – odměna	stimuluje nové myšlenky
vytváří závislé vztahy	lepší řešení problémů
neumožňuje diskuzi o vedení	lze se vyjádřit k vedení

Zdroj: Dorian Maarse, *Lerend leiderschap*, Vakblad Management Kunst & Cultuur 3/1995

2.9.3 Týmová práce v kulturních a uměleckých organizacích

V uměleckých organizacích je týmová práce nosným pilířem veškerých činností. Ve skupinách (týmech) je velmi důležitým prvkem komunikace, která je dle Hagoorta (2009) ovlivňována několika vlivy. Prvním z nich je **mezilidská sounáležitost**, která znamená, že se každý člen týmu cítí příjemně a je motivován, neboť si váží svých kolegů. Komunikaci dále stimulují jasné **hodnotové cíle**, společné pro všechny členy skupiny. Dalším vlivem je dle Hagoorta (2009) **potěšení ze společných aktivit** skupiny – jež znamenají zapojování jen těch

členů skupiny do činnosti druhých členů mající emončí doezvu. Významným vlivem působícím na komunikaci ve skupině je existence **instrumentálních (pomocných) výhod**.

Komunikace v týmu může dle Hagoorta (2009) nabývat různých v závislosti na tom, kdo s kým komunikuje, tzn. na komunikačních spojnicích, kanálech, sítích – typu kolo, ypsylon, řetěz, kruh a spletitější síť. Kolo poskytuje centrální pozici vedoucímu. Ve formě ypsylon se vyskytují dva dominantní členové, jejichž interakce zastíňuje ostatní. Ve formě řetěz nefunguje žádná spolupráce, protože každý článek řetězu je spojen jen s tím sousedním. Forma kruh umožňuje všem členům sdílet informace a spolupracovat, a síťová forma je modelem s nejvyšší decentralizací. Všichni členové jsou si v ní rovni a vedení je nezřetelné. Existence těchto forem umožňuje také uměleckým manažerům, sestavujícím tým či skupinu nalézt formu, která vyhovuje dané situaci. Mobilní technika a internet urychlují a propojují každého s každým

„V kulturní sféře, kde silně převládají normy, tvoří konflikty pohledů, názorů a idejí běžnou součást práce“ (Hagoort, 2009). Odpovědností uměleckého manažera je proto předcházet negativním konfliktům a zabránovat rušivým osobním vztahům.

V konkrétních případech řešení konfliktů existují vždy dvě možnosti. Jedna vede k dosažení středních kompromisů a druhá k všestranně prospěšným řešením, která spojují všechny pozitivní prvky. Volba pak záleží na vůli hledat společná řešení a rovněž na perspektivě budoucí spolupráce.

2.9.4 Vedení lidí v kulturních organizacích

Jedním ze způsobů vedení a podpory týmové práce je koncepce **korporačního vedení**. Je to vedení, které „usiluje o zvýšení kvality a řízení fungování organizace z perspektivy rady“ (Kunst a Waarde, 2000). Korporační vedení je zaměřeno na organizaci jako celek, který funguje ve společnosti, a na jeho odpovědnost vůči společnosti. Toto se dle Hagoorta (2009) projevuje tak, že rada musí kontrolovat finanční hospodaření, ziskovost a perspektivu společnosti. V tomto významu rada hájí zájmy akcionářů nejen ve finančním smyslu, ale rovněž ve společenském a ekologickém.

Korporační vedení lze uplatňovat v ziskových i neziskových organizacích. V neziskových organizacích vyžaduje toto vedení dle Hagoorta (2009) speciální zřetel ke společenským otázkám, potřebám klienta a zájmům sponzorů. V takovém případě se vnitřní napětí projevuje mezi strategickým postavením rady a organizační pozicí generálního

managementu, „který se primárně soustředí na provozní efektivitu, zvolených strategií, strukturování vnitřní organizace a spolupráci s odborníky a ostatními zaměstnanci“ (Hagoort, 2009).

Vedení ziskové korporální společnosti a vedení neziskové kulturní společnosti vycházejí ze stejného principu, avšak kvalita vrcholného managementu a externí fungování organizace jsou rozdílné.

Tabulka 2.7. Vedení ziskové a neziskové společnosti

Korporální vedení (ziskové)	Vedení kulturní společnosti (neziskové)
ekonomické výsledky	kulturní výsledky
tržní orientace	společenské uznání
placená práce rady	dobrovolná práce rady
důraz zejména na akcionáře	důraz na investora

Zdroj: vlastní zpracování

Ve zprávě o kulturním vedení shrnula skupina nizozemských konzultantů a uměleckých manažerů (*Commissie Cultural Governance*, 2000) doporučení, ke zlepšení kvality práce rady. Prvním doporučením je **jasné rozdělení působnosti** mezi radou a generálním managementem a dohoda o způsobu spolupráce. Dále pak větší rozlišování **rozdílu mezi kontrolou a podporou, pozornost k roli zaměstnavatele** s ohledem na generální management a **průhlednost** v tom, jak rada vykonává svou kontrolní funkci.

3. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE

Janáčkova filharmonie Ostrava byla založena v roce 1954 z rozhlasového orchestru. Ve velmi krátké době se zařadila mezi reprezentativní česká symfonická tělesa. V roce 1958 uskutečnila své první zahraniční turné a hned nato navštívila opakovaně téměř celou Evropu, Spojené státy, Japonsko, Jihokorejskou Republiku, Taiwan, Austrálii a další země.

Janáčkova filharmonie Ostrava (dále jen JFO) byla zřízena jako příspěvková organizace v souladu s ustanovením §67 zákona č. 367/1990 Sb. Zřizovatelem je Statutární město Ostrava. Společnost vznikla jako nástupnická organizace Krajského symfonického orchestru v Ostravě, který byl později nazýván Státní filharmonie Ostrava, a dne 12. října 1971 byl přejmenován na Janáčkovu filharmonii Ostrava. Společnost podle současné legislativy provozuje svou činnost od roku 1994.

Janáčkova filharmonie Ostrava, příspěvková organizace je samostatným právním subjektem, který hospodaří s finančními prostředky poskytnutými z rozpočtu zřizovatele, a prostředky získanými vlastní činností. Další finanční prostředky získává organizace od fyzických a právnických osob, ze státního rozpočtu (dotace Ministerstva kultury), nebo ze státních fondů a nadací.

V současné době, orchestr Janáčkovy filharmonie Ostrava, zahájil svou 57. koncertní sezónu.

Obrázek 3.1. Janáčkova filharmonie Ostrava



3.1 Vymezení základního účelu a hlavní činnosti organizace

Základním posláním zřízené příspěvkové organizace Janáčkova filharmonie Ostrava je interpretace a rozvíjení hudební kultury na území města Ostravy, Republiky a v zahraničí, provozováním veřejné koncertní činnosti, jakož i vědomá a soustavná péče o hudební vzdělávání a cítění občanů a v tomto směru především mladé generace“ (Zřizovací listina).

Kompletní definice základního i vedlejšího účelu organizace je uvedena ve Zřizovací listině následovně.

Hlavní činnost filharmonie zahrnuje:

- Koncerty v místě sídla zřizovatele
- Koncertní zájezdy tuzemské i zahraniční
- Činnosti spojené s provozováním komorní hudby vlastních nebo hostujících souborů
- Koncertní a studiové hudební výkony na objednávku výrobců zvukových nosičů nebo jejich přímé přenosy
- Hostování umělců a souborů našich i zahraničních, v rámci pořádaných koncertních produkcí
- Vydávání a veřejné šíření neperiodických publikací souvisejících s hlavní činností
- Provádění reklamy a propagace při provozování vlastní umělecké činnosti

Doplňková činnost organizace zahrnuje:

- Agenturní činnost v oblasti kultury a umění
- Pronájem nebytových prostor bez poskytování jiných než základních služeb
- Reklamní činnost
- Prodej nahraných zvukových a zvukově- obrazových nosičů

3.2 Umělecké a hospodářské výsledky organizace

Janáčkova filharmonie Ostrava hodnotí své hospodářské a umělecké výsledky po prvním půlroce a na závěr účetního období tj. k 31. 12. daného roku. Na základě zjištěných informací od vedení JFO, ekonomického oddělení a uměleckého provozu jsem se rozhodla provést samostatné zhodnocení činnosti organizace za rok 2010 jak po stránce umělecké tak ekonomické.

3.2.1 Umělecká činnost v roce 2010

V roce 2010 odehrála Janáčkova filharmonie Ostrava celkem 84 koncertů. Z toho 65 koncertů ve společenském sále Domu kultury města Ostravy v rámci abonentních a mimořádných koncertů, 13 koncertů na území České republiky a 5 koncertů v zahraničí.

Koncerty ať už v Ostravě, Moravskoslezském kraji, České republice, či v zahraničí navštívilo v roce 2010 bezmála 60 000 posluchačů. Schéma jednotlivých koncertních cyklů bylo stejné jako v předchozích letech. Koncertů Velkého symfonického cyklu, stěžejního pilíře produkce Janáčkovy filharmonie Ostrava, bylo 20, dále pak 6 koncertů komorního cyklu, čtyři koncerty pro mládež pod názvem Jeunesses Musicales, a 6 koncertů Kubínova kvarteta.

Mimo abonentních koncertů provedl orchestr JFO i koncerty mimořádné. Byly to tradiční novoroční, vánoční, adventní a sborové koncerty. Dále i koncert s vítězem pěvecké soutěže Česko-slovenská superstar Martinem Chodúrem.

Schématické rozdělení koncertních řad

- Velký symfonický cyklus, skupiny A, AR
- Cyklus komorních koncertů, skupiny K
- Cyklus komorních koncertů Kubínova kvarteta, skupiny KK
- Cyklus koncertů Jeunesses Musicales, skupiny E
- Koncerty pro mládež a rodiče s dětmi
- Mimořádné koncerty

Tabulka 3.2. Počty koncertů dle místa konání za rok 2010

Místo	Počet koncertů	Poznámka
Sídlo JFO	65	Abonentní a mimořádné
Česká republika	13	Koncerty, festivaly, hostování
Zahraničí	5	Jižní Korea, Německo
CELKEM	84	

Zdroj: vlastní zpracování

Další umělecké aktivity

K dalším aktivitám za rok 2010 patří účast na hudebních festivalech a to MHF Janáčkův máj, Festival Janáčkovy Hukvaldy, Svatováclavský hudební festival, Festival Bezručova Opava, nebo hostování na festivalu Pražské jaro.

Mezi další aktivity patří dirigentské kurzy, na kterých Janáčkova filharmonie Ostrava tradičně spolupracuje s Pařížskou konzervatoří. Významná je také spolupráce s korejskými umělci, která vyvrcholila vycestováním orchestru JFO do Jižní Koreje.

Nahrávání kompaktních disků je tradiční aktivitou Janáčkovy filharmonie. V roce 2010 nahrál orchestr JFO pět hudebních nosičů.

Janáčkova filharmonie Ostrava podnikla v roce 2010 dva zahraniční zájezdy do Jižní Koreje a bavorského Německa, kde vystoupila na významném Festivalu národů. Janáčkova filharmonie vždy slaví obrovský úspěch na zahraničních pódiiích a přispívá tak výraznou měrou ke zvyšování prestiže české hudební kultury v zahraničí.

3.2.2 Hospodářská činnost v roce 2010

Financování Janáčkovy filharmonie Ostrava jako příspěvkové organizace je složeno z příspěvku Statutárního města Ostrava (jakožto zřizovatele), a dalších zdrojů, které organizace získává svou činností, od nadací, dárců a sponzorů.

Janáčkova filharmonie Ostrava dosáhla v hospodaření za účetní období roku 2010 hospodářského výsledku v celkové výši 5 000 Kč (předběžný odhad 10. 1. 2011). Obtížnost získávání finančních prostředků od dárců a sponzorů se v porovnání s minulými lety zhoršila, a také se v roce 2010 plně projevil hospodářské potíže, se kterými se firmy potýkají.

Přes zmíněné obtíže se organizaci podařilo zajistit v roce 2010 finanční prostředky mimo rozpočet zřizovatele v celkové výši 1 135 tis, Kč viz tabulka č. 3.3. Přehled financování JFO z jiných zdrojů za rok 2010 Všechny poskytnuté prostředky byly plně využity k financování činnosti JFO.

Dalšími ze zdrojů, které významně ovlivnily kladné hospodaření, byly výnosy z realizace lukrativních zakázek, jako je účast na festivalech, natáčení CD nosičů, mimořádné koncerty a tuzemské zahraniční projekty viz tabulka 3.4. Přehled tržeb za vlastní výkony a ostatní činnost za rok 2010.

Ve stanovení výše vstupného na koncerty nelze uplatnit způsob plné náhrady nákladů, proto se prostor pro vytvoření alespoň minimálního zisku v hospodaření JFO otevírá především v zajišťování potencionálních sponzorů a dárců, v uskutečňování mimořádných koncertů, zahraničních projektů, natáčení CD nosičů a v neposlední řadě úsporou určitých nákladových oblastí.

Součástí úsporných opatření je také úspora v nákladech, celkové čerpání nákladů je ve výši 98% plánu. Tyto úspory byly dosaženy ve všech nákladových oblastech – spotřeba materiálu, služby, osobní náklady i ostatní náklady z činnosti. Plánované výnosy za vlastní výkony byly splněny na 66%. Doplnění výnosů bylo provedeno čerpáním finančních prostředků z fondů.

Vzhledem k napjatému finančnímu rozpočtu v roce 2010 musela Janáčkova filharmonie Ostrava použít k dosažení kladného výsledku svých finančních rezerv – fond odměn ve výši 210 tis. Kč, fond oprav na údržbu nebytových prostor a inventáře ve výši 400 tis. Kč a rezervní fond na pokrytí provozních nákladů ve výši 800 tis. Kč. Dalším důležitým zdrojem finančních prostředků byl investiční fond, z něhož bylo použito k financování nákladů 2 990 tis. Kč.

Tabulka 3. 3. Přehled financování JFO z jiných zdrojů za rok 2010

Sponzor/ Dárce	Částka	Poznámka
Ministerstvo kultury ČR	515 000	dotace na činnost
Moravskoslezský kraj	570 000	dotace na provoz JFO
OHL ŽS, a. s.	50 000	mimořádný koncert
Celkem	1 135 000	

Zdroj: Zpráva o činnosti JFO, vlastní zpracování

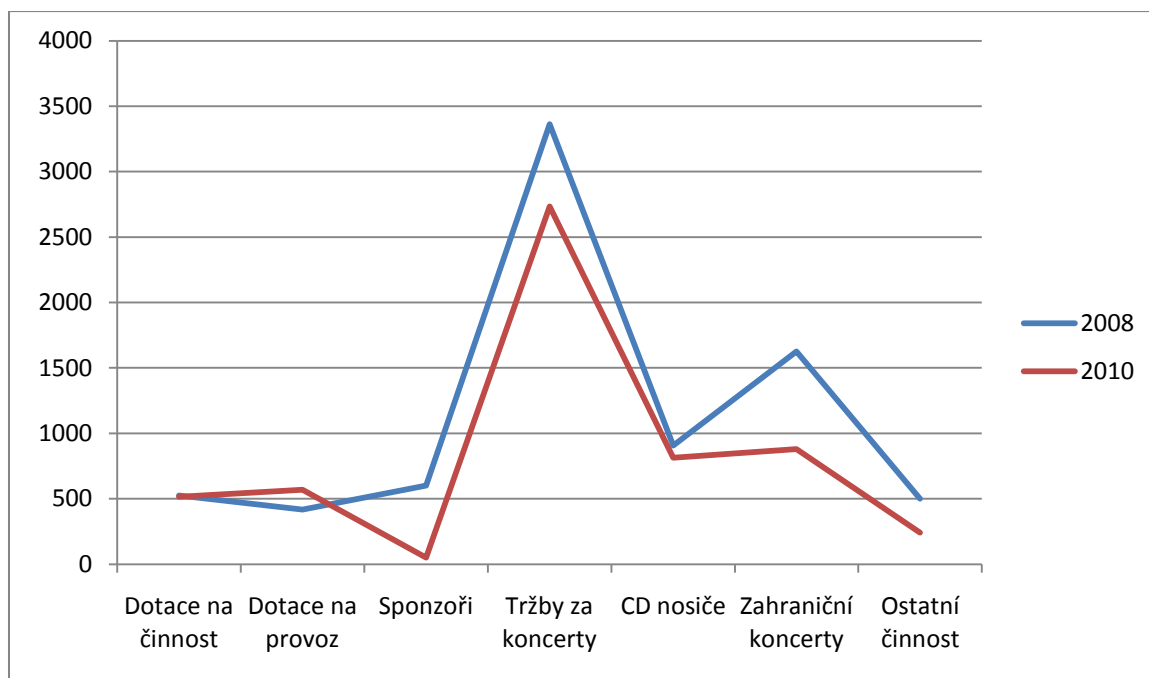
Tabulka 3. 4. Přehled tržeb za vlastní výkony a ostatní činnost za rok 2010

Činnost	Tržby	Poznámka
Koncertní činnost v tuzemsku	2 734 000	tržby
Nahrávání CD nosičů	814 000	honoráře
Zahraniční koncerty	879 000	příjmy
Ostatní činnost	241 000	nájemné, reklama apod.
Celkem	4 668 000	

Zdroj: Zpráva o činnosti JFO, vlastní zpracování

Hospodaření Janáčkovy filharmonie Ostrava bylo v roce 2010 značně ovlivněno hospodářskou krizí, která se projevila v organizacích spolupracujících tradičně s JFO ve formě sponzorů či dárců. Následující graf ukazuje srovnání financování z jiných zdrojů a tržeb za vlastní výkony za rok 2008 a 2010.

Graf 3. 5. Přehled jiných zdrojů a tržeb za vlastní výkony za rok 2008 a 2010 v tis. Kč



Zdroj: vlastní zpracování

3.2.3 Personální politika organizace

Současná personální politika JFO je založena na personálním plánování pracovníků v organizaci a kvalifikovaném odhadu potřeby pracovních sil. Základní úkoly v rámci personálních činností vykonává personalista organizace. Jedná se kumulovanou funkci s pozicí hlavního pokladníka JFO

Na získávání pracovníků, při jejich výběru, přijímání, rozmisťování, hodnocení, vzdělávání, odměňování a řešení pracovních vztahů se podílejí vedoucí zaměstnanci na středním stupni řízení, vrcholový management a odborová organizace zastupující zaměstnance při JFO.

Personální politiku a strategii, řízení lidských zdrojů včetně dlouhodobých a krátkodobých plánů řídí a ovlivňuje vrcholové vedení organizace (ředitel, náměstek, šéfdirigent), na základě stanovených cílů, strategického záměru a potřeb JFO

V současné době ovlivňuje i personální politiku nedostatek finančních prostředků poskytovaných zřizovatelem (úsporná opatření Statutárního města Ostrava), včetně prostředků získávaných vedlením JFO z jiných zdrojů.

3.3 Shrnutí charakteristiky organizace

Z pohledu skutečností, které jsem uvedla v charakteristice Janáčkovy filharmonie Ostrava, doplněné o informace ze všech stupňů řízení mohu konstatovat, že JFO v roce 2010 vykonávala vysoce kvalitní umělecké aktivity v souladu s hlavním předmětem činnosti vycházejícím ze zřizovací listiny organizace.

Kvalita zabezpečení hlavního předmětu činnosti je závislá nejen na vysoké umělecké kvalitě orchestru, ale z velké části na finančních zdrojích, kterými může organizace disponovat v průběhu daného účetního období. Finanční možnosti omezují výběr skladeb, výběr hostujících umělců- sólistů a dirigentů do jednotlivých koncertních řad.

4. ANALÝZA PŘÍSTUPU K ŘÍZENÍ A MOTIVACI UMĚLECKÝCH PRACOVNÍKŮ

4.1 Předmět analýzy

Předmětem analýzy provedené v rámci diplomové práce je způsob řízení uměleckých pracovníků v Janáčkově filharmonii Ostrava se zaměřením na specifika tohoto řízení a na jednu ze základních podmínek budoucí úspěšnosti tohoto uměleckého tělesa – rozvojovou motivaci uměleckých pracovníků.

K uskutečnění uvedené analýzy byl zvolen explorativní výzkumný přístup opírající se o kombinovanou kvantitativně kvalitativní metodologii. Pro účely zaměření diplomové práce jsem zformulovala základní výzkumnou otázku: „Jakým způsobem jsou řízení umělečtí pracovníci organizace, a které organizační faktory přispívají k jejich rozvojové motivaci?“

Od uvedené základní výzkumné otázky je odvozen následující soubor sledovaných nezávislých a závislých proměnných: finanční zabezpečení, struktura organizace, organizační kultura, manažerské praktiky s důrazem na styl řízení a vedení, náročnost řízení, úloha lidí

v organizaci – jejich výkon, lidský potenciál, rozvojová dimenze, postupy řízení, atmosféra v organizaci, řízení talentů a rozvojová motivace.

Uvedené proměnné byly v rámci analýzy operacionalizovány do podoby jednotlivých položek užitých metod a technik sběru a analýzy dat a informací.

4. 2 Postup analýzy a použité metody

4.2.1 Postup analýzy

Po počátečním seznámení se s problematikou řízení a motivace uměleckých pracovníků analyzované organizace na základě rozhovoru s představiteli jejího vedení jsem v prvním kroku analýzy definovala předmět analýzy a základní výzkumnou otázku. Dále jsem na základě teoretických východisek k výzkumné problematice a vymezeného souboru sledovaných proměnných sestavila rámcové otázky pro rozhovor a další techniky směru a analýzy dat, a vybrala odpovídající respondenty.

Jako hlavní respondenti byli zvoleni představitelé vedení Janáčkovy filharmonie Ostrava (ředitel, jeho náměstek, šéfdirigent orchestru) a dále vedoucí jednotlivých nástrojových skupin orchestru. Jako další respondent byla do souboru dotazovaných zařazena hlavní pokladní, která je v organizaci pověřena vykonáváním personálních činností.

Při analyzování dat jsem vycházela především z informací získaných na základě osobního kontaktu s vedením Janáčkovy filharmonie Ostrava. Klíčové informace jsem zjistila prostřednictvím polostandardizovaných rozhovorů, dále pak studiem dostupných dokumentů – zakládací listiny organizace, organizačních norem, uměleckých standardů a ekonomické dokumentace.

V dalším kroku analýzy jsem použila většinou získaných informací, provedla jejich vyhodnocení a syntézu s ohledem na cíl práce – tzn.strukturovala výsledky analýzy, popsala zjištěný stav, vytvořila grafy a schémata atd.

Výsledky analýzy byly shrnuty do uceleného souboru poznatků, které posléze posloužily jako východisko pro formulaci námětů pro management, týkajících se řízení a rozvojové motivace uměleckých pracovníků Janáčkovy filharmonie Ostrava.

4.2.2 Použité metody

Při výzkumu byly použity tři hlavní metody: analýza dostupných dokumentů, rozhovory s představiteli managementu organizace a technika analýzy kritických událostí.

Při úvaze o metodě analýzy jsem zvolila jako východisko metodologické srovnání různých přístupů uvedených v tabulce 4.1.

Tabulka 4.1 Přehled použití výzkumných metod

Proměnná	Metoda			
	Studium dokumentů	Rozhovor s vedením	Rozhovor s uměleckým vedením	Metoda CIT
Finanční zabezpečení	✓	✓		✓
Struktura organizace	✓	✓		
Organizační kultúra	✓		✓	✓
Manažerské praktiky		✓	✓	
Náročnost řízení		✓	✓	✓
Úloha lidí v organizaci	✓	✓		✓
Rozvojová dimenze	✓		✓	✓
Lidský potenciál		✓	✓	✓
Postupy řízení	✓	✓	✓	
Atmosféra v organizaci			✓	✓
Řízení talentů		✓	✓	
Rozvojová motivace			✓	✓

Zdroj: vlastní zpracování

Vedením JFO mi byly poskytnuty dokumenty, související s problematikou, řešenou v této diplomové práci a na základě těchto dokumentů jsem provedla analýzu.

Druhou použitou metodou byly rozhovory s představiteli managementu organizace. Metoda strukturovaného rozhovoru využívá otevřených otázek. Základním účelem tohoto typu rozhovoru je co nejvíce minimalizovat efekt tazatele na kvalitu rozhovoru. Struktura

získaných informací je dána sekvencí otázek. Rozhovory jsem prováděla jak s uměleckým, tak ekonomickým vedením JFO.

Třetí použitou metodou sběru dat je Flanaganova (1954) metoda analýzy kritických událostí (*Critical Incidence Technique*). Bylo vytvořeno původní schéma rozhovoru a na základě toho byly identifikovány nejzávažnější kritické události.

Metoda kritických událostí je svým autorem Flanaganem (1954) označována jako soubor postupů pro sbírání přímých pozorování lidského chování, které je zvláště významné z hlediska předem systematicky definovaných kritérií. Incidentem resp. událostí, se zde dle Bureše (1970) rozumí jakákoli lidská činnost, která je sama o sobě dostatečně úplná, takže umožňuje činit závěry o ní a odpovídající predikce. Podstatou metody kritického incidentu je rozhovor, při němž je dotazovaný žádán, aby uvedl konkrétní případy velmi dobrého či velmi špatného vykonávání dané práce. Aby byla událost či incident kritický, musí se vyskytnout v situaci, ve které je cíl činnosti nebo záměr pracovníka dostatečně jasný, a v níž následky jeho jednání jsou natolik určité, že nemůže být pochybností o jejich významu resp. důsledku.

Metoda kritického incidentu (dále jen CIT) se zpravidla opírá o pět hlavních oblastí, či kroků. První oblastí je určení a přezkoumání incidentu (události), dále shromažďování podkladů o něm, které zahrnuje sběr detailních informací o incidentu. Dalším krokem je identifikace problému a jeho řešení, které je vybráno z variant možných řešení. Řešení je spjato s rozhodováním o tom, která varianta je nejpříjemnější. Nejvýznamějším krokem této metody je pak hodnocení, které určí, zda bylo vybráno správné řešení problému pro danou událost.

Cílem této metody je identifikovat tzv. kritické incidenty - tedy slabá místa, která poskytují příležitost ke zlepšení výkonu, procesů či stavu, a provést rozhodnutí o řešení těchto slabých míst.

4.3 Výsledky analýzy

Na základě provedené analýzy uvádím v této části získané výsledky v oblastech stanovených závislých a nezávislých proměnných.

4.3.1 Finanční zabezpečení

Financování Janáčkovy filharmonie Ostrava jako příspěvkové organizace je složeno z příspěvku Statutárního města Ostrava (jakožto zřizovatele), a dalších zdrojů, které organizace získává svou činností, od nadací, dárců a sponzorů. Z vymezení organizace jako příspěvkové vyplývá, že hlavním cílem hospodaření Janáčkovy filharmonie Ostrava není tvorba zisku, ale dosažení vyrovnaného rozpočtu.

S důsledky hospodářské ekonomické krize let 2008 - 2010, se v tomto období potýkají všechny ekonomické subjekty. Tyto důsledky vyústily u zřizovatele Janáčkovy filharmonie Ostrava – Statutárního města Ostrava v sérii úsporných opatření, která zahrnují také snížení příspěvku pro příspěvkové organizace. Tabulka 4.2 zobrazuje přehled finančního zabezpečení JFO na rok 2011.

Tabulka 4.2 Finanční zabezpečení JFO pro rok 2011 v tis. Kč

Poskytovatel	Částka	Poznámka
Zřizovatel - Statutární město Ostrava	57 000	
Moravskoslezský kraj	500	určeno na provoz
Ministerstvo kultury ČR	500	podmíněno % soběstačnosti viz níže
Sponzoři	200	předpoklad
Celkem	58 200	

Zdroj: finanční plán JFO, vlastní zpracování

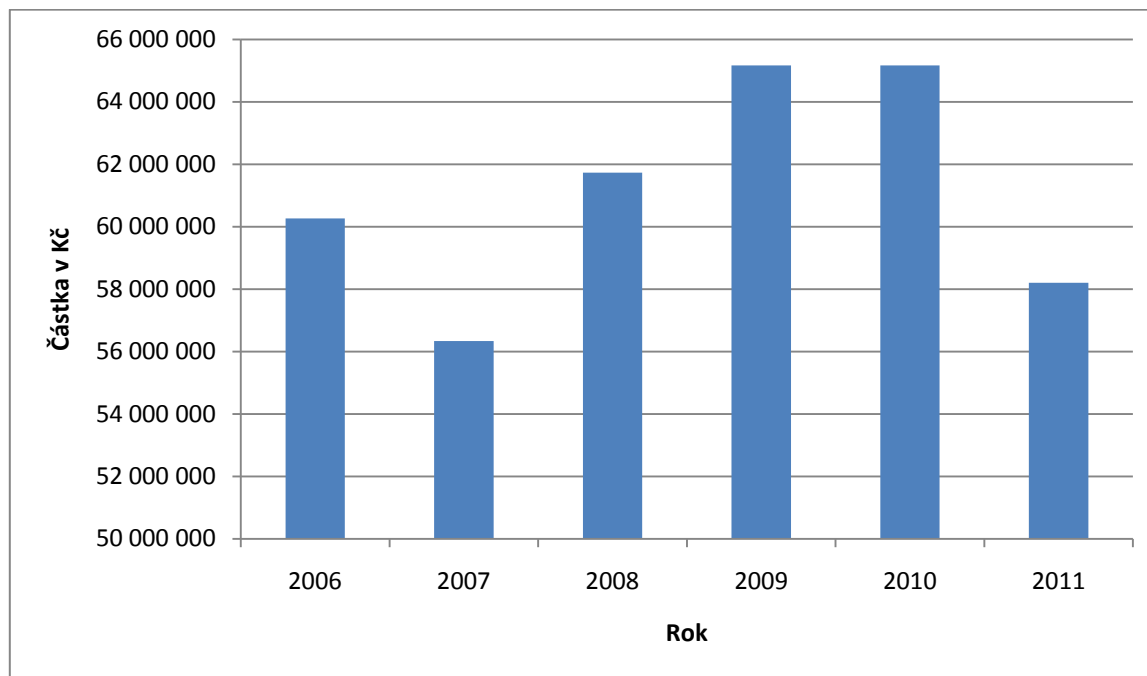
Příspěvek Ministerstva kultury České republiky je podmíněn splněním požadavku na ukazatel (*index*) **procenta soběstačnosti alespoň 15%**. Tento ukazatel se vypočítá dělením výnosů bez příspěvku, celkovými náklady krát 100, a ukazuje, do jaké míry může být organizace bez obtíží soběstačná.

Za rok 2010 dosáhly výnosy JFO bez příspěvku 9 386 000 Kč a celkové náklady byly 74 536 000 Kč. Z těchto údajů vyplývá, že index soběstačnosti Janáčkovy filharmonie Ostrava za rok 2010 dosahuje pouze **12,59%**.

Z tohoto zjištění vyplývá, že Janáčkovy filharmonie Ostrava bude pro rok 2011 žádat o výjimku pro poskytnutí příspěvku (dotace) u Ministerstva kultury ČR, protože nesplňuje stanovenou hranici 15% indexu soběstačnosti.

Následující graf 4.1 ukazuje vývoj velikosti celkových příspěvků pro Janáčkovu filharmonii Ostrava v letech 2006 – 2011.

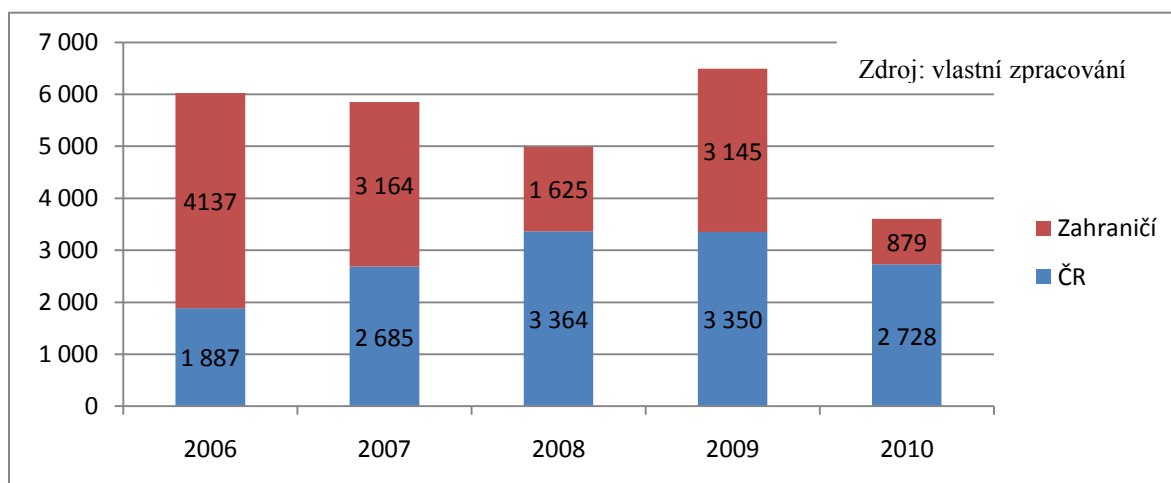
Graf 4.1 Vývoj výše celkových příspěvků na činnost JFO za období 2006 – 2011



Zdroj: Hodnocení hospodaření a činnosti za rok 2010, vlastní zpracování

Z uvedeného grafu vyplývá, že velikost finančních příspěvků jak od zřizovatele, tak ostatních organizací pro rok 2011 výrazně klesá zejména oproti letům 2009 a 2010. Tento pokles byl také pomocí metody CIT označen za kritickou událost. Má jednoznačný vliv na celý chod Janáčkovy filharmonie Ostrava. Následující graf 4.2 ukazuje srovnání vývoje tržeb z koncertů JFO za období 2006 – 2010.

Graf 4.2 Tržby z koncertů JFO v ČR i zahraničí za období 2006 – 2010 v tis. Kč



Zdroj: vlastní zpracování

4.3.2 Struktura organizace

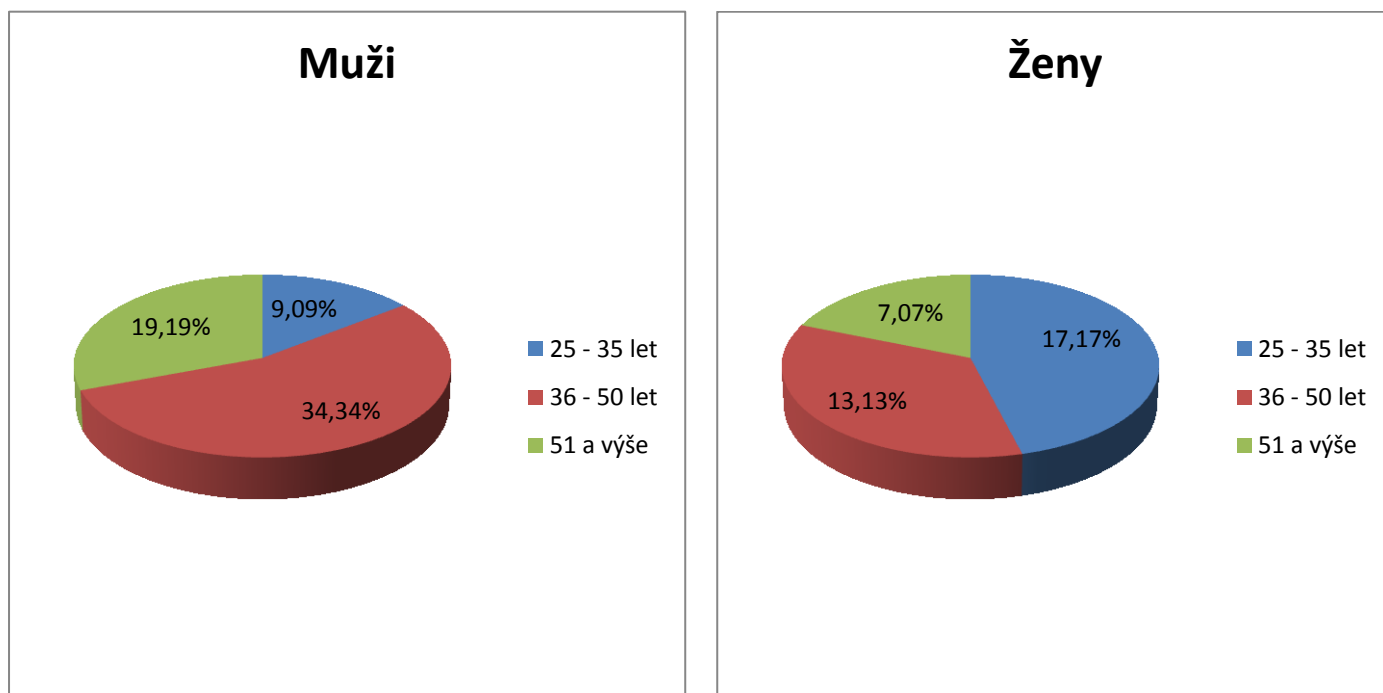
Ze zjištěných poznatků vyplývá, že je Janáčkova filharmonie Ostrava odpovídajícím typem organizační a řídicí struktury tzv. „liniové organizace řízení“, při níž každý vedoucí na svém stupni řízení přímo ovlivňuje, řídí a odpovídá za činnost určitého počtu podřízených zaměstnanců. Výhodou této organizační struktury je jednoduchost organizačních a řídicích vztahů a jednoznačné vymezení pravomocí a odpovědnosti řídicích pracovníků.

Vrcholové vedení Janáčkovy filharmonie Ostrava tvoří ředitel, šéfdirigent, provozně-technicko-ekonomický náměstek a dramaturg.

Organizace je rozdělena na dva hlavní útvary – útvar umělecko správní, a útvar provozně-technicko-ekonomického náměstka (viz Příloha č.1 – Organizační schéma JFO).

Šéfdirigent orchestru je zodpovědný za umělecko správní útvar, ve kterém působí především umělečtí pracovníci: inspektor orchestru, vedoucí nástrojových skupin, zástupci vedoucích nástrojových skupin, archivář notového materiálu, členové orchestru JFO a sólisté JFO. V současné době je v JFO zaměstnáno 99 uměleckých pracovníků z toho 37 žen a 62 mužů. Graf 4.3 zobrazuje procentuální zastoupení uměleckých pracovníků dle věkových skupin.

Graf 4.3 Procentuální vyjádření počtu uměleckých pracovníků JFO dle věkové skupiny



Zdroj: Hodnocení hospodaření a činnosti za rok 2010, vlastní zpracování

Útvar provozně-technicko-ekonomického náměstka obsahuje dále ekonomický útvar, koncertní oddělení, technický úsek, personální oddělení a oddělení marketingu. Pozice dramaturga a pracovníka marketingu jsou v JFO neobsazeny.

Ze zjištěných poznatků dále vyplývá, že v případě finančních možností by mohla být zvýšena efektivita této struktury, a to zřízením nového místa na uměleckém provozu. Jedná se o kumulovanou funkci pracovníka dramaturgie a marketingu.

4.3.3 Organizační kultura

Mezi základní uznávané hodnoty JFO jakožto organizace vykonávající uměleckou činnost patří prospěch členů organizace, vstřícnost ke klientům, vysoká výkonnost, etičnost chování, společenská prospěšnost a obětavost ve prospěch celku.

Pro JFO je charakteristická adaptivní organizační kultura vyplývající z adaptační schopnosti organizace a důraz je kladen na zvyšování těchto schopností. Organizace usiluje o pružnou restrukturalizaci organizačních procesů, soustavný rozvoj svého lidského potenciálu a o proinovační politiku. Podporuje výkonnost a rozvoj, a to jak umělecký, tak výkon všech vedoucích zaměstnanců na jednotlivých stupních řízení.

Zaměstnanci odvádějí dle vedení JFO standardní pracovní výkony, odpovídající požadavkům kladeným vedoucími. Vedení organizace pak vytváří příznivé vnitroorganizační klima, avšak v první řadě věnuje pozornost produkčním procesům a činností organizace. Vnitroorganizační klima je v současné době ovlivněno také snížením příspěvku na provoz organizace od zřizovatele, dárců a sponzorů, a z tohoto důvodu zaměstnanci žijí v očekávání, zda bude vedení JFO nuceno řešit nastalou situaci adekvátním snížením stavu zaměstnanců. Z uvedených důvodů přijal management organizace opatření, aby ke snížení stavu zaměstnanců nemuselo dojít. Přesto hrozba tzv. „propouštění“ trvá.

Vedení organizace podporuje osvojování a sdílení prvků organizační kultury spíše příležitostně. Tento faktor byl vyhodnocen metodou CIT jako kritická událost v oblasti organizační kultury.

U uměleckých pracovníků existuje celá řada specifických oblastí. Na základě zjištěných poznatků, potřebují umělci pracovníci z inspirativního a rozvojového a satisfakčního hlediska po určité době změnu ve vedení. Období vhodné pro změnu je různé u jednotlivců, ovšem z obecného hlediska byla zjištěna perioda 3 let. Vedení JFO si tuto potřebu uvědomuje a v současné době připravuje obsazení nového šéfdirigenta JFO.

4.3.4 Atmosféra v organizaci

Pro uměleckou výkonnost je velmi závažnou podmínkou vnitroorganizační klima. Atmosféra v organizaci odráží názory managementu, pracovníků a jejich představitelů na způsoby, jakými jsou řízeny zaměstnanecké vztahy, a na to, jak se různé strany při vzájemných jednáních chovají.

V Janáčkově filharmonii Ostrava panuje dobrá organizační atmosféra, vedení a pracovníci organizaci si navzájem důvěřují. Vedení jedná s pracovníky filharmonie slušně a ohleduplně, oblast personální politiky a procedur týkajících se zaměstnaneckých vztahů jsou průhledné. Mezi pracovníky jsou udržovány dobré vztahy, jejichž výsledkem je dobrovolná a chtěná spolupráce. Z rozhovoru s vedením JFO také vyplývá, že případná nedorozumění jsou řešena pomocí integračních postupů, které vedou k dosažení zisku pro obě strany. Pracovníci jsou vesměs ztotožnění s cíli organizace a vnímají, že management JFO chrání jak jejich zájmy, tak zájmy organizace.

Ve filharmonii je zastoupena také odborová organizace UNIE (Unie orchestrálních hudebníků ČR), která hájí zájmy uměleckých pracovníků. Členství v odborové organizaci je dobrovolné.

4.3.5 Manažerské praktiky

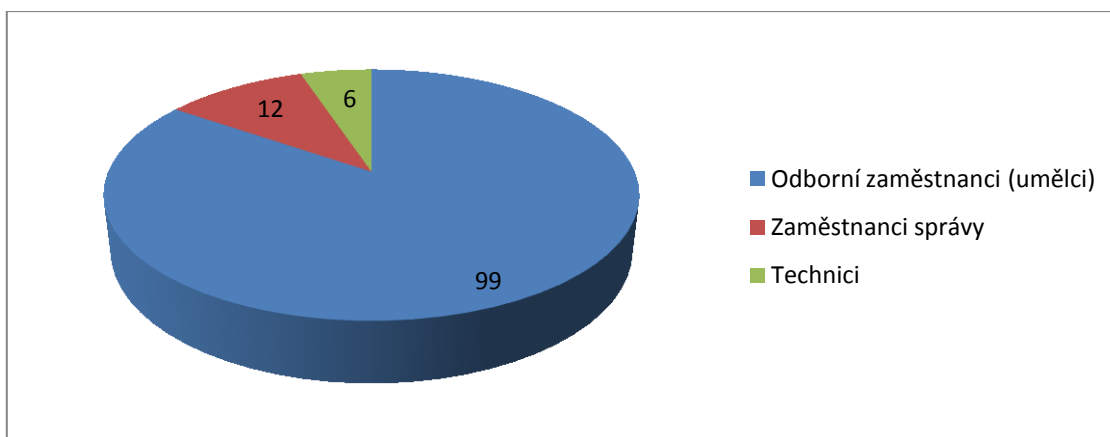
V organizaci převládají rysy demokratičnosti a participace avšak organizace je v první řadě zaměřena na umělecký výkon, a proto poskytuje podporu výkonnému personálu (hudebníkům). Samotné řízení symfonického orchestru pak vykazuje prvky převážně autokratického stylu řízení ze strany šéfdirigenta. Tento styl vedení je specifický také pro jiné umělecky zaměřené organizace.

Vedení se domnívá, že poskytuje dostatečný prostor pro tvůrčí práci a snaží se o chápavý přístup a ohleduplnost vůči lidem. Tvůrčí přístup je podporován zejména u uměleckých pracovníků a tvůrců dramaturgického plánu. Tvůrčí práce je u těchto pracovních pozic samozřejmým a charakteristickým požadavkem. U administrativních a technicko-ekonomických pracovníků lze tvůrčí přístup prosazovat pouze do určité míry. Důvodem pro toto omezení jsou zejména nedostatečné finanční prostředky.

Vedení JFO využívá delegování pravomocí při rozhodování i výkonu, dále se snaží uplatňovat při řízení koncepční přístup a oboustrannou komunikaci. Jednání vedoucích má jak formální, tak neformální podobu. Je zde podporována iniciativa podřízených. Komunikace

podřízených s nadřízenými probíhá jak na individuální, tak skupinové úrovni. Vedení využívá ke sdělování informací porady či delegování, avšak tyto nástroje nejsou dostatečně využívány uměleckým středním managementem. Následující graf 4.4 zachycuje počty zaměstnanců dle typů pracovních pozic.

Graf 4.4 Počty zaměstnanců JFO dle typů pracovních pozic k 31. 12. 2010



Zdroj: Hodnocení hospodaření a činnosti JFO za rok 2010, vlastní zpracování

4.3.6 Náročnost řízení

Úkolem managementu Janáčkovy filharmonie Ostrava je plnit komplexně úkoly a cíle, stanovené v rámci organizace v návaznosti na hlavní předmět činnosti a požadavky zřizovatele. Hlavními cíli vedení v této oblasti jsou:

- 1) Plán činnosti organizace – tvorba dramaturgie na další období (sezónu) za efektivního a optimálního využití finančních prostředků organizace
- 2) Rozvoj organizace v návaznosti na potřeby Statutárního města Ostrava
- 3) Způsoby zvyšování kvality poskytovaných služeb a jejich realizace
- 4) Možnosti a způsoby dosažení zlepšeného hospodářského výsledku
- 5) Dodržování rozpočtové kázně v návaznosti na zabezpečení a stálé zdokonalování vnitřního kontrolního systému organizace
- 6) Zabezpečení vzdělávání a sebevzdělávání zaměstnanců
- 7) Vzdělávání a sebevzdělávání vedení organizace (ředitel, náměstek, šéfdirigent)

- 8) Udržování a postupné zlepšování pozice, image Janáčkovy filharmonie Ostrava nejen v České republice
- 9) Zabezpečení finančních prostředků na nákup a investice pro symfonický orchestr

Pracovníci Janáčkovy filharmonie Ostrava jsou rozděleni do dvou úseků, a to dle předmětu vykonávané činnosti. Pracovníci uměleckého úseku jsou vedeni především ředitelem a šéfdirigentem JFO. V tomto úseku existuje dle vedení vysoká náročnost řízení úkolů, která je spojena nejen s velkým počtem řízených pracovníků, ale také s požadavkem na preciznost vykonané práce. Tento požadavek klade vysoké nároky jak na hudebníky, tak na vedení. Řízení procesu plnění úkolů v oblasti uměleckého úseku je prováděno prostřednictvím vysvětlování, prezentace, názorných ukázek a konzultací.

Druhým útvarem struktury JFO je úsek provozně-technicko-ekonomický. Pracovníci tohoto úseku jsou vedeni jak ředitelem, tak provozně-technicko-ekonomickým náměstkem. Vysoká náročnost řízení v tomto úseku se vyskytuje především při plnění ekonomických úkolů a zabezpečování financování organizace. Naopak jako méně náročné na řízení je managementem vnímáno vedení rutinních činností, jakými jsou organizace koncertů, turné, činnosti spojené s propagací, činnosti *public relation*, a podobně.

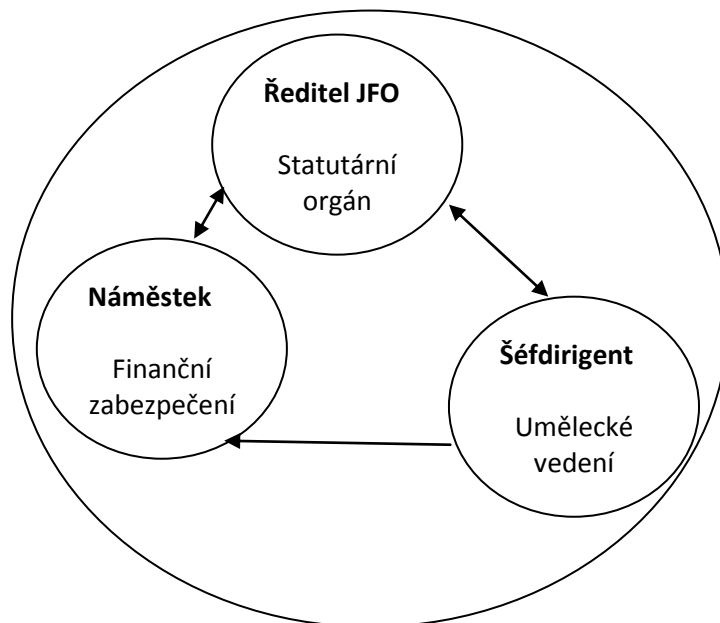
Jako kritická událost v oblasti náročnosti řízení bylo metodou CIT vyhodnoceno zajišťování forem financování činnosti Janáčkovy filharmonie Ostrava prostřednictvím sponzorů a dárců (tedy mimo příspěvky). Jako další kritická událost byla vyhodnocena neobsazenost pracovníka na pozici dramaturgie a marketingu.

4.3.7 Postupy řízení

V Janáčkově filharmonii Ostrava jsou postupy řízení standardizovány tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů a splnění všech úkolů organizace v této oblasti. Jedná se především o zrychlení, zlepšení a využití: všech informací uvnitř a vně organizace, právních, finančních, účetních výstupů a kontrolních činností, informačních toků (zdola nahoru a shora dolů), efektivní využívání času všech pracovníků, prognózování v oblasti výsledků hospodaření, delegování pravomocí a úkolů, vedení efektivních porad, využití veškerých vhodných manažerských technik, všech vhodných stimulačních a motivačních možností (pochvala, vytknutí nedostatků, osobní hodnocení, odměna), dále využití vnitřního kontrolního systému a sebekontroly a vzdělávání.

Následující schéma 4.1 zobrazuje propojenost vrcholového vedení Janáčkovy filharmonie Ostrava.

Schéma 4.1 Umělecké a ekonomické vedení JFO



Zdroj: vlastní zpracování autorky

Manažerské činnosti vrcholového vedení organizace jsou specifikovány následovně:

Ředitel Janáčkovy filharmonie Ostrava řídí organizaci jako celek a je rovněž statutárním orgánem. Je uměleckým ředitelem a spolupracuje při tvorbě plánu dramaturgie, čímž dlouhodobě zastupuje neobsazenou funkci dramaturga v organizaci.

Šéfdirigent JFO je zodpovědný za řízení orchestru a přípravu dramaturgického plánu. Je rovněž zástupcem ředitele pro uměleckou činnost orchestru. Spolu s ředitelem JFO vytváří dramaturgický plán.

Náměstek ředitele JFO je provozně-technicko-ekonomickým zástupcem statutárního orgánu organizace. Po předložení dramaturgického plánu zpracovaného ředitelem a šéfdirigentem JFO, určuje cesty k finančnímu řešení tohoto plánu. Společně s ředitelem JFO zajišťuje finanční proveditelnost dramaturgického plánu.

Všichni tři představitelé vrcholového vedení Janáčkovy filharmonie spolupracují navzájem při řízení umělecké a hospodářské činnosti JFO.

Funkci poradního orgánu ředitele JFO vykonává Umělecká rada. Pravidla pro působnost a fungování rady jsou vymezena v Organizačním řádu Janáčkovy filharmonie

Ostrava. Uměleckou radu tvoří: ředitel, náměstek, šéfdirigent orchestru, koncertní mistři, vedoucí nástrojových skupin, zástupce odborového svazu UNIE (odborový svaz zastupující orchestrální hráče) a zástupce uměleckého provozu (TH pracovník). Umělecká rada má celkem 21 členů. Na zasedáních Umělecké rady jsou řešeny otázky uměleckého charakteru, jako je dramaturgie na další sezónu, vyhodnocování dramaturgie uplynulé sezóny. Dále zde probíhá vyhodnocování jednotlivých koncertů včetně případných personálních záležitostí hudebníků. Šéfdirigent může vznést připomínky k výkonům umělců, a probíhá hodnocení výkonu celého orchestru i jednotlivých nástrojových skupin. Řeší se případná pochybení a vztah hudebníků k danému koncertu. Umělecká rada dále připravuje konkurzy pro přijetí nových pracovníků do jednotlivých nástrojových skupin. Připravuje mimořádné koncerty a jejich obsazení, dále zahraniční zájezdy, obsazování sólistů do jednotlivých koncertů apod.

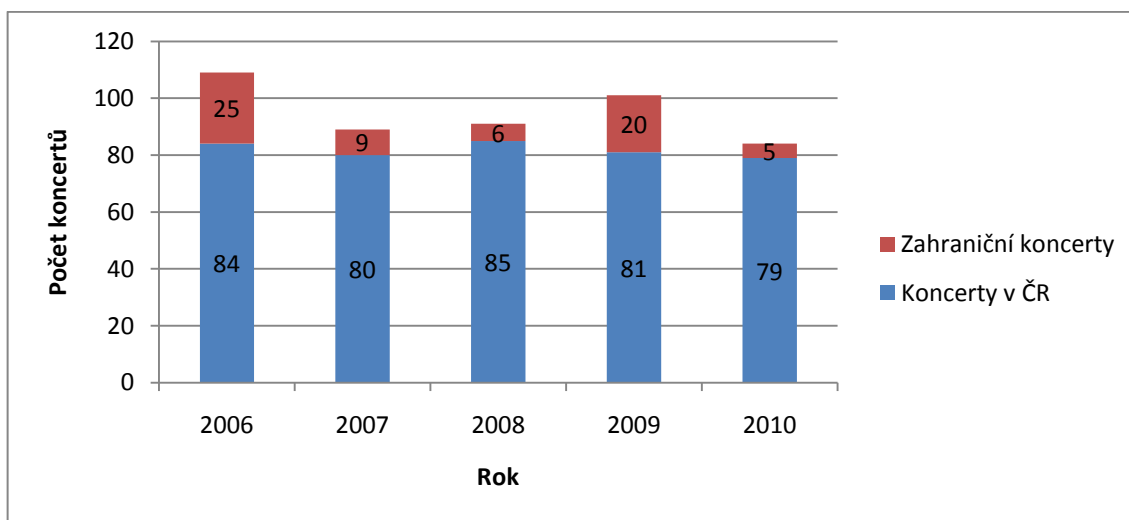
4.3.8 Úloha lidí v organizaci – výkonová dimenze

Úloha lidí v organizaci je dána především jejich orientací na výkon. Dle vedení Janáčkovy filharmonie Ostrava jsou umělečtí pracovníci této organizace jednoznačně výkonově orientováni. Tato orientace je dána z velké míry specifičností vykonávané profese. Výkonová orientace u uměleckých pracovníků kumuluje v den koncertu, který je vyvrcholením jejich týdenní zkouškové přípravy.

Pro vykonávání umělecké činnosti v Janáčkově filharmonii Ostrava – tedy pro všechny umělecké pracovníky, jsou stanovena přísná kritéria výkonu. Tato kritéria se týkají faktorů, jako je hudební dynamika, takt, barva, celkový projev a podobně. Hodnocení uměleckého výkonu probíhá po každém koncertě a to ústní formou. Hodnocení provádí jak šéfdirigent orchestru, tak vedoucí jednotlivých nástrojových skupin. Za mimořádné výkony v této oblasti jsou udělovány také finanční odměny.

U ostatních pracovníků, zejména provozně-technicko-ekonomických, je výkonová orientace různorodá. Je to dáno především individuálními osobnostními faktory jednotlivých pracovníků. V tomto úseku vedení JFO, je úkolem managementu, zajistit adekvátní výkon pomocí nástrojů stimulace. Výkon provozně-technicko-ekonomických pracovníků je hodnocen jak na jednotlivých úrovních řízení, tak celkově, především ústní formou. Toto hodnocení provádí ředitel a provozně-technicko-ekonomický náměstek JFO. Následující graf 4.5 zobrazuje počty koncertů odehraných uměleckými pracovníky JFO v letech 2006 – 2010.

Graf 4.5 Počty koncertů Janáčkovy filharmonie v letech 2006 – 2010



Zdroj: vlastní zpracování

Na základě metody CIT byl v oblasti výkonové orientace jako kritická událost vyhodnocen pokles počtu zahraničních koncertů, které sebou přinášejí také finanční prostředky, potřebné pro financování činnosti Janáčkovy filharmonie Ostrava. Tato skutečnost je patrná také z dat, zpracovaných v grafu 4.3 – Počty koncertů Janáčkovy filharmonie Ostrava v letech 2006- 2010. Kritickou událostí v oblasti uměleckého výkonu byla vyhodnocena nepřítomnost některého z hudebníků na zkoušce, či následném koncertu. Toto může být způsobeno nemocí, úrazem, či jinými okolnostmi. Výkon uměleckých pracovníků je dán především přesnou interpretací v předem daném obsazení, a proto může šéfdirigent v případě nepřítomnosti klíčového hudebníka (např. koncertní mistr) koncert odvolat. Dalším řešením je zajištění náhrady, což je zpravidla řešeno hostováním člena jiného symfonického orchestru České republiky. Jedná se o mimořádné případy, které mohou mít ve svém důsledku zápornou uměleckou a zároveň ekonomickou odezvu.

4.3.9 Umělecká rozvojová dimenze

Základem umělecké rozvojové dimenze v Janáčkově filharmonii Ostrava je vzdělávání pracovníků, jak uměleckých, tak technicko-provozně-ekonomických. Vzdělávání pracovníků probíhá podle modelu, který byl vytyčen v plánu činnosti pro rok 2010. Cílem vzdělávání je dosahování vyšších profesních a odborných znalostí a dovedností, a to jak studiem na vysokých školách, tak i účastí na seminářích, školeních a kurzech za účelem doplnění a prohloubení kvalifikace.

Vzdělávání uměleckých pracovníků (hudebníků) probíhá především formou jejich stálého samostudia a zdokonalování dovedností při studiu notových partů pod vedením šéfdirigenta. Vzdelávání a zdokonalování uměleckých pracovníků probíhá v budově JFO (zkušebny, ladírny, hudební studio), ale i mimo ni, formou domácího studia. Při společných zkouškách hodnotí šéfdirigent jak jednotlivce, tak nástrojové skupiny jako celek. Někteří umělečtí pracovníci se dále vzdělávají ve hře na nástroj na vysokých školách. Tabulka 4.2 zobrazuje přehled vzdělávání uměleckých pracovníků JFO v roce 2010.

Tabulka 4.2 Vzdelávání uměleckých pracovníků JFO na Vysokých školách v roce 2010

Škola	Druh studia	Počet osob	Obor
Ostravská univerzita	doktorandské	2	housle, kontrabas
VŠMÚ Bratislava	doktorandské	1	housle
HAMU Praha	docentura	1	violoncello
Ostravská univerzita	magisterské	2	flétna, lesní roh
Ostravská univerzita	bakalářské	2	viola, violoncello
JAMU Brno	bakalářské	1	flétna
JAMU Brno	magisterské	1	housle
Celkem		10	

Zdroj: Zpráva o činnosti JFO za rok 2010, vlastní zpracování

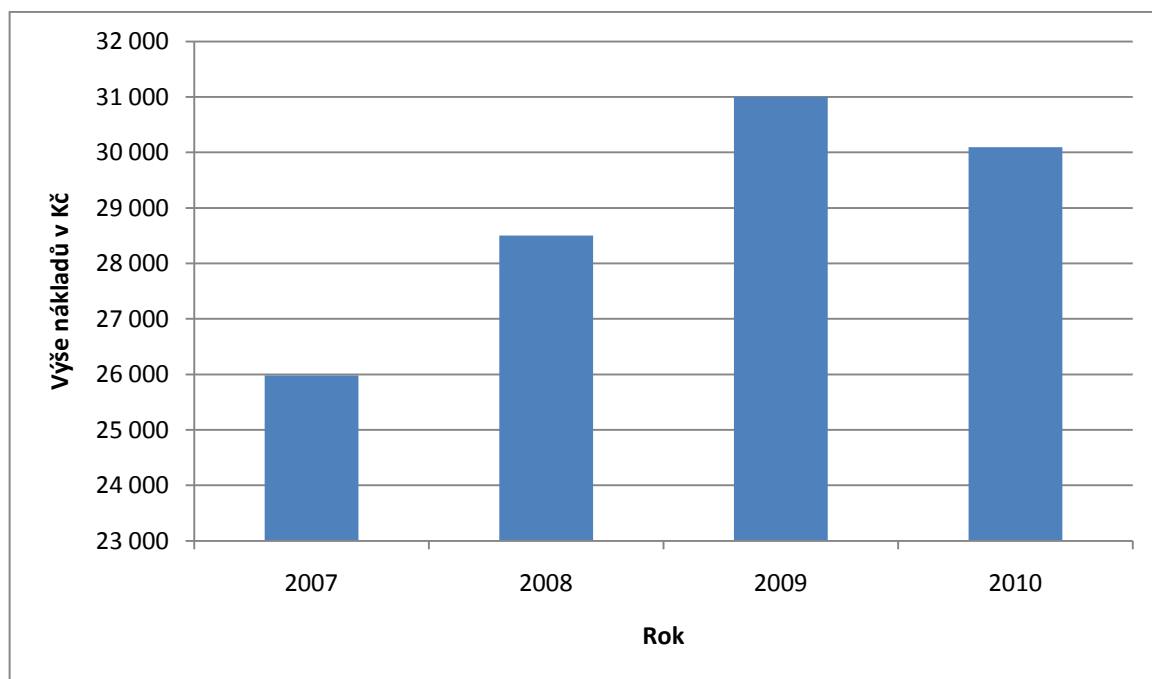
Metodou CIT bylo v oblasti vzdělávání uměleckých pracovníků vyhodnoceno kritickou událostí domácí samostudium a příprava u některých hudebníků. Tato domácí příprava na koncerty je součástí pracovní doby uměleckých pracovníků, kdy část této pracovní doby tráví v sídle Janáčkovy filharmonie Ostrava, při zkouškách s orchestrem, a část této doby je vymezena jako domácí samostudium.

THZ pracovníci si doplňují a prohlubují kvalifikaci a znalosti nových zákonů účastí na školeních a seminářích odborných firem. Janáčkovy filharmonie Ostrava je zapojena v projektu „Zvýšení adaptability zaměstnanců organizací působících v sekci kultura“, který je financován Evropským sociálním fondem v rámci Operačního programu Lidské zdroje. Tohoto projektu se v minulém roce zúčastnili 2 pracovníci. V roce 2010 bylo na semináře a kurzy vynaloženo 30 091 Kč.

Vzdělávání managementu JFO probíhá především samostudiem a to v oblasti řízení neziskových organizací, ekonomiky, komunikačních a informačních systémů a zdokonalování jazykové vybavenosti. V roce 2010 si znalosti cizího jazyka prohlubovalo 5 pracovníků, kteří

navštěvovali kurzy angličtiny a španělštiny. Graf 4. 6 znázorňuje náklady, vynaložené na vzdělávání pracovníků především technicko-provozně-ekonomického úseku v letech 2008 - 2010.

Graf 4.6 Náklady vynaložené na vzdělávání v letech 2008 - 2010



Zdroj: Hodnocení hospodaření a činnosti JFO 2007 – 2010, vlastní zpracování

Z uvedeného grafu vyplývá, že finanční prostředky vynaložené na vzdělávání v JFO mají stoupající tendenci. Vedení JFO si uvědomuje nutnost zabezpečení odborného vzdělávání pro své pracovníky.

4.3.10 Lidský potenciál

Problematikou Lidského potenciálu Janáčkovy filharmonie Ostrava jsem se hlouběji zabývala ve své Bakalářské práci (Lasotová, 2009), proto při hodnocení faktorů lidského potenciálu v Janáčkově filharmonii Ostrava z této práce vycházím. Dle teoretických východisek je Lidský potenciál organizace tvořen šesti hlavními faktory: souhrnem způsobilostí, explicitními organizačními znalostmi, tichými znalostmi, organizační a firemní kulturou, manažerskými praktikami a facilitačními řídicími zásahy. (Mateiciuc 2004, 2009). V JFO je hodnocení těchto faktorů provedeno následovně:

Souhrn kompetencí

Pracovní znalosti, způsobilosti a dovednosti pracovníků JFO v podstatě odpovídají požadavkům, vyplývajícím z předpokládaných pracovních úkolů. Vedení JFO se domnívá, že kompetence pracovníků mají odpovídající úroveň. Aby však mohla organizace plnit své úkoly, musí být uplatňováno soustavné vedení a kontrola činností, což zároveň ukazuje na ne zcela vyzrálé pracovní návyky pracovníků, jejich nesamostatnost a obavy ze zodpovědnosti.

Vedení JFO postrádá u svých pracovníků flexibilitu, připravenost na změny a to především v rámci pracovní pozice pracovníků jak uměleckých, tak THZ. Dále postrádá komplexní organizační kompetence v oblasti marketingu a managementu (Lasotová, 2009).

Explicitní organizační znalosti

JFO jako příspěvková organizace má propracovaný a formalizovaný systém provozních pravidel a organizačních norem a důsledně dbá na jejich dodržování. Tyto normy a provozní pravidla se vyznačují vysokým stupněm propojenosti a souladu.

Dle vedení organizace rozvíjí odborné znalosti a dovednosti svých zaměstnanců zaškolováním pracovníků a to zejména přímými nadřízenými. JFO také pořádá intenzivní specializovaná školení a výcviky v rámci organizace. Své zaměstnance vysílá na odborné semináře a konference a podporuje jejich vzdělávání a sebevzdělávání.

Tiché znalosti

Vedení Janáčkovy filharmonie Ostrava se domnívá, že tzv. „tiché“ znalosti jsou pro úspěšnost organizace spíše nepodstatné. Rozhodující pro výsledky a úspěšnost je zejména dodržování pracovních postupů a dále pak schopností vrcholového managementu.

Zejména umělečtí pracovníci, však mají potenciál a předpoklady k vytváření a osvojování „tichých“ znalostí, příznačných pro danou pracovní pozici. Organizace nebrání vytváření a předávání „tichých“ znalostí (Lasotová, 2009). Vytváření a přenos je však podporován spíše v konkrétních případech jednotlivých pracovníků JFO.

Organizační kultura a manažerské praktiky

Výsledky analýzy v oblasti organizační kultury a manažerských praktik jsou podrobně popsány v podkapitolách 4.3.3 Organizační kultura a 4.3.4 Manažerské praktiky.

Jak vyplývá ze zjištěných poznatků, je pro Janáčkovu filharmonii Ostrava charakteristická adaptivní organizační kultura. Mezi základní uznávané hodnoty JFO patří

prospěch členů organizace, vstřícnost ke klientům, vysoká výkonnost, etičnost chování, společenská prospěšnost a obětavost ve prospěch celku. Metodou CIT byla v této oblasti vyhodnocena jako kritická událost nedostatečná podpora procesu osvojování a sdílení prvků organizační kultury.

V oblasti manažerských praktik, převládá v organizaci demokratický styl vedení zejména technicko-provozně-ekonomických pracovníků. U uměleckých pracovníků jsou do tohoto demokratického stylu vedení vneseny prvky autokratičnosti ze strany šéfdirigenta orchestru. Pracovníci jsou motivováni k výkonu především hmotnými a nehmotnými odměnami a dále pak zejména charakterem činnosti, které vykonávají – uměleckou činností.

Facilitační řídicí zásahy

Vedení JFO dává při činnostech podporujících rozvoj lidských zdrojů přednost rozvoji vnitropodnikové komunikace a zmocňování zaměstnanců k provádění určitých úkolů. V organizaci je využíváno delegování a participace. Dále se management JFO snaží uplatňovat principy týmové práce. Organizace provádí školení a výcvik zaměstnanců, pracovní hodnocení a podporuje sebevzdělávání.

Metodou CIT byl v této oblasti vyhodnocen kritickou událostí nedostatek schopnosti týmové práce především u THZ pracovníků. Tato oblast zahrnuje také komunikaci mezi těmito pracovníky.

4.3.11 Řízení talentů

Získávání talentů je pro management JFO významným nástrojem udržení konkurenceschopnosti. Dle vedení je odhadem získáváno do Janáčkovy filharmonie Ostrava asi 10 – 15% talentovaných hudebníků z celkového počtu „talentů“ na trhu. Zbývající procento pak získávají konkurenční symfonické orchestry. Proto je proces řízení talentů v Janáčkově filharmonii Ostrava zaměřen především na získávání nových talentů. JFO úzce spolupracuje s uměleckými školami, Janáčkovou konzervatoří a Ostravskou Univerzitou. V průběhu roku jsou uměleckými pracovníky JFO sledováni a podporováni mladí, začínající umělci. Na Uměleckých radách JFO se průběžně projednávají možnosti vystoupení zejména mladých talentů instrumentalistů, pěvců a dirigentů s orchestrem Janáčkovy filharmonie Ostrava. Tyto cykly koncertů jsou označeny názvem Jeunesses Musicales. Další koncertní řada, vzniklá pro účely spolupráce s mladými talentovanými hudebníky, je tzv. „Univerzitní cyklus“, který je pořádán ve spolupráci s Fakultou umění Ostravské univerzity, a umožňuje

každé dva měsíce instrumentální prezentaci nejlepších studentů Fakulty umění, Ostravské univerzity.

V Janáčkově filharmonii Ostrava neprobíhá systematické řízení stávajících talentů formou auditu talentů, vytvářením rolí, nebo systematickým řízením vztahů s talenty. Řízení pracovního výkonu je prováděno na úrovni liniového managementu (tzv. vedoucí nástrojových skupin, koncertní mistři, šéfdirigent orchestru).

U talentů je v JFO podporováno vzdělávání formou studia na Vysokých školách (viz. Tabulka 4.2 Vzdělávání uměleckých pracovníků JFO na Vysokých školách). Organizace nezajišťuje pro umělecké pracovníky systematický proces vzdělávání.

Proces řízení kariéry formou plánování kariéry a řízení následnictví ve funkcích je v JFO podporován pouze do určité míry. Dle vedení JFO je to dáno především ekonomickými podmínkami organizace.

4.3.12 Rozvojová motivace

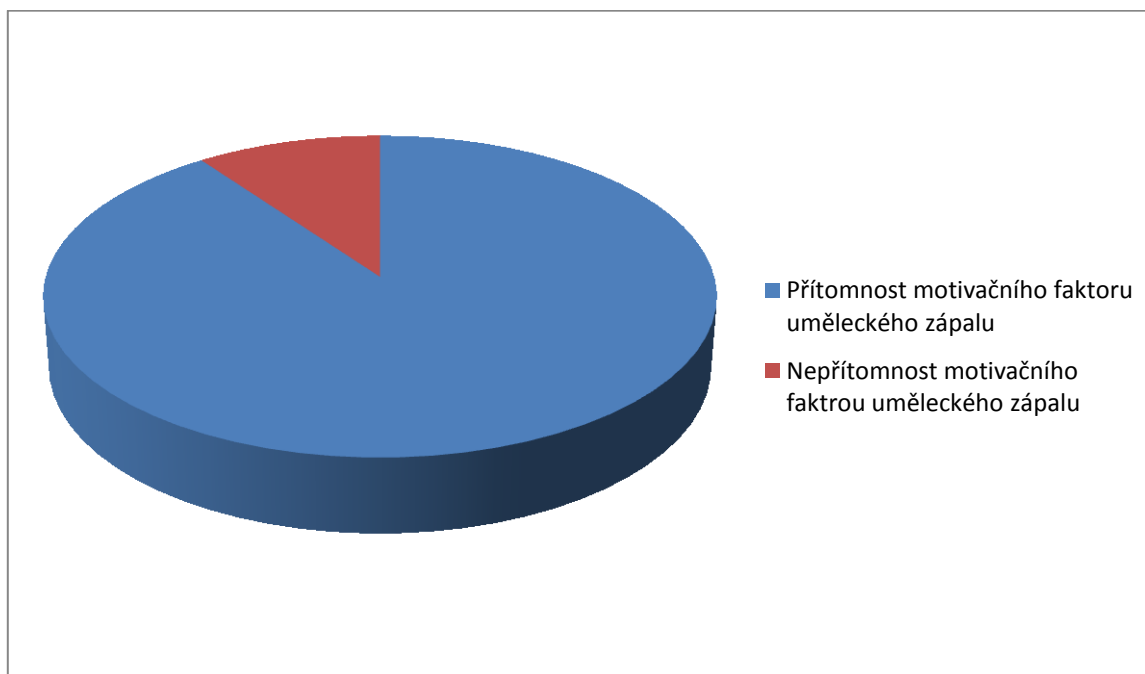
Výstupem služby, kterou poskytuje Janáčkova filharmonie Ostrava, je dokonalý výkon uměleckých pracovníků ve smyslu koncertního vystoupení a následně absolutní spokojenost posluchačů. Dle vedení JFO je k dosažení tohoto výsledku nutné pracovníky motivovat a tento proces motivace neustále rozvíjet. Umělečtí pracovníci JFO jsou motivováni především charakterem vykonávané umělecké činnosti, a dále finančními a nefinančními odměnami.

Na uměleckých radách dochází k rozvoji motivace především formou rozhovorů o nadcházejícím koncertu, jeho vážnosti, důležitosti a preciznosti v podání jednotlivých nástrojových skupin a stěžejních jednotlivců (koncertní mistři, sólisté) v dané skladbě. Tento proces pak probíhá také bezprostředně před koncertem ze strany šéfdirigenta orchestru. Dle vedení JFO, sám charakter činnosti, kterou umělečtí pracovníci vykonávají, vybízí k rozvoji motivace nejen u jednotlivců, ale především u orchestru jako celku.

Velmi významným motivačním faktorem hudebníků je tzv. umělecký zápal, úsilí, trans, slangově nazývaný „*ajfr*“. Tento zápal a úsilí je vnitřním motivačním faktorem závislým na individuální charakteristice uměleckého pracovníka. Vyjadřuje, jak se staví ke své práci, kolik úsilí vloží do přípravy a podobně. „*Ajfr*“ nelze vedením organizace žádným způsobem stimulovat ani podněcovat, z důvodu jeho závislosti na individuálních charakteristikách uměleckých pracovníků. Dle uměleckého vedení JFO se tento zápal a úsilí projevuje odhadem

u 90% hudebníků symfonického orchestru (viz graf 4.6). Zbývajících 10 % odvádí svou práci na velmi vysoké profesionální úrovni, avšak ve svém výkonu postrádá umělecký zápal.

Graf 4.7 Motivační faktor uměleckého zápalu u hudebníků JFO



Zdroj: odhad vedení JFO, vlastní zpracování

Motivačním faktorem pro umělecké pracovníky je dle vedení JFO také možnost postupu v hierarchické struktuře orchestru, kde místo usazení daného uměleckého pracovníka v orchestru je otázkou prestiže (např. vedoucí nástrojové skupiny, zástupce vedoucího nástrojové skupiny apod.). O postupu v hierarchické struktuře orchestru rozhoduje šéfdirigent.

Dalším rozvojovým motivačním faktorem je prestiž symfonického orchestru, ve kterém hudebník působí. V České republice působí několik filharmonických uskupení, v nichž pomyslnou první příčku v oblasti prestiže zauímají, dle vedení JFO, Česká filharmonie, Symfonický orchestr hl. města Prahy FOK a Symfonický orchestr Českého rozhlasu SOČR. Janáčkova filharmonie Ostrava se na pomyslné druhé příčce umísťuje spolu s Filharmonií Brno. Následují Moravská filharmonie Olomouc, Filharmonie Bohuslava Martinů ve Zlíně, Filharmonie Hradec Králové, Komorní filharmonie Pardubice a Plzeňská filharmonie. Toto pořadí je pouhým pomyslným odhadem, avšak je, dle vedení JFO, motivačním faktorem uměleckých pracovníků.

Součástí procesu zvyšování motivace uměleckých pracovníků je zkoumání faktorů spokojenosti a dissatisfakce pracovníka s prací. V Janáčkově filharmonii Ostrava toto probíhá především formou individuálních rozhovorů zástupců uměleckého vedení s pracovníky, případně probíhají tyto rozhovory na Uměleckých radách. Z rozhovorů o spokojenosti pracovníků dle vedení JFO vyplývá, že jsou pracovníci z velké části spokojeni se svou prací, což je především dáno charakterem jejich činnosti.

Dle vedení JFO je motivovanost uměleckých pracovníků dostatečná a je rozvíjena v závislosti na ekonomických podmínkách organizace.

4.4 Shrnutí získaných poznatků

V analytické části byly zjištěny v posuzovaných oblastech 12 závisle a nezávisle proměnných tyto skutečnosti.

Financování Janáčkovy filharmonie Ostrava je složeno z příspěvku Statutárního města Ostrava a dalších zdrojů, které organizace získává svou činností od nadací, dárců a sponzorů. V důsledku ekonomické krize byl zřizovatelem organizace, Statutárním městem Ostrava snížen v roce 2011 příspěvek na činnost JFO. Také organizace, které v minulosti podporovaly JFO svými dary, či sponzorstvím se potýkají s důsledky ekonomické krize, a proto JFO výrazným způsobem poklesly příjmy v této oblasti. Dalším klíčovým ukazatelem pro financování je index procenta soběstačnosti, ve kterém JFO vykazuje o 2,41% nižší výsledek, než je požadováno Ministerstvem kultury ČR. Pokles finančních prostředků byl metodou CIT označen jako kritická událost.

Janáčkovy filharmonie Ostrava je vedena vrcholovým managementem, tvořeným ředitelem, šéfdirigentem, provozně-technicko-ekonomickým náměstkem a dramaturgem. V organizaci je zaměstnáno 117 pracovníků, kteří jsou rozděleni do dvou úseků, a to dle předmětu vykonávané činnosti. V organizaci je uplatňována liniová organizace řízení, přičemž za umělecký úsek je zodpovědný šéfdirigent orchestru, a za provozně-technicko-ekonomický úsek zodpovídá náměstek ředitele JFO.

Pro organizaci je charakteristická adaptivní organizační kultura a je kladen důraz na zvyšování adaptivních schopností organizace. Hlavními uznávanými hodnotami je vstřícnost ke klientům, prospěch členů organizace, vysoká výkonnost, etičnost a obětavost ve prospěch

celku. Ve filharmonii panuje příznivé vnitroorganizační klima. Kritickou událostí v oblasti organizační kultury je malá podpora osvojování a sdílení prvků této kultury.

Pro umělecké pracovníky je velmi důležitá atmosféra v organizaci (tzv. psychosociální klima). V Janáčkově filharmonii Ostrava převládá dobrá organizační atmosféra, vedení a pracovníci si navzájem důvěřují. Pracovníci jsou vesměs ztotožnění s cíli organizace a vnímají, že management JFO chrání jak jejich zájmy, tak zájmy organizace.

V Janáčkově filharmonii Ostrava převládají rysy demokratičnosti a participace zejména při řízení administrativních a technicko-ekonomických pracovníků. U uměleckých pracovníků pak vykazuje řízení prvky převážně autokratického stylu ze strany šéfdirigenta. Tento styl vedení je specifický také pro jiné umělecky zaměřené organizace. V organizaci je podporována tvůrčí práce a ohleduplnost vůči lidem. Je využíváno nástroje delegování pravomocí a koncepční přístup k řízení.

Úkolem managementu Janáčkovy filharmonie Ostrava je plnit úkoly a cíle stanovené v rámci organizace v návaznosti na hlavní předmět činnosti a požadavky zřizovatele. V oblasti uměleckého řízení je vysoká náročnost řízení plnění těchto požadavků a úkolů, která je spojena nejen s velkým počtem řízených pracovníků, ale také s požadavkem na preciznost vykonané práce. Kritickou událostí v oblasti náročnosti řízení bylo vyhodnoceno zajišťování financování činnosti Janáčkovy filharmonie Ostrava prostřednictvím dárců a sponzorů.

Statutárním orgánem organizace je ředitel, který řídí organizaci jako celek. Je uměleckým ředitelem a spolupracuje při tvorbě plánu dramaturgie. Za řízení orchestru je zodpovědný šéfdirigent, který spolu s ředitelem také vytváří dramaturgický plán. Provozně-ekonomickým zástupcem statutárního orgánu je náměstek ředitele JFO. Funkci poradního orgánu ředitele vykonává Umělecká rada, která rovněž hodnotí umělecký výkon jednotlivých pracovníků a celku.

Umělečtí pracovníci JFO jsou jednoznačně výkonově orientováni. Toto je dáno do velké míry specifičností jejich vykonávané profese. Pro umělecké pracovníky jsou v organizaci stanovena přísná kritéria výkonu. Hodnocení tohoto výkonu pak probíhá na zasedáních Umělecké rady a to ústní formou. Za mimořádné výkony jsou udělovány finanční odměny. Kritickou událostí v oblasti výkonu uměleckých pracovníků je pokles počtu zahraničních koncertů, který sebou přináší také pokles finančních prostředků, potřebných pro financování činnosti JFO.

V organizaci je základem umělecké rozvojové dimenze vzdělávání pracovníků. Cílem tohoto vzdělávání je dosahování vyšších profesních a odborných znalostí. Vzdělávání probíhá především formou stálého samostudia uměleckých pracovníků. Někteří umělečtí pracovníci se vzdělávají také na vysokých školách. Kritickou událostí v oblasti rozvojové dimenze je domácí samostudium a příprava některých uměleckých pracovníků.

Organizace se snaží o rozvoj svého lidského potenciálu, který je tvořen souhrnem kompetencí, explicitními organizačními znalostmi, tichými znalostmi, organizační kulturou, manažerskými praktikami a facilitačními řídicími zásahy. Rozvoj těchto faktorů probíhá v organizaci v dlouhodobém časovém hledisku.

Aby byla Janáčkova filharmonie konkurenceschopná, zaměřuje se na řízení talentů. V této oblasti klade důraz především na získávání nových talentů a to formou spolupráce s uměleckými institucemi a školami. Pro tyto účely pořádá dva koncertní cykly, ve kterých zajišťuje interpretační možnosti mladým talentovaným hudebníkům. V současné době JFO získává odhadem každoročně 10 – 15 % nových talentů, z celkového počtu absolventů uměleckých škol. V organizaci neprobíhá systematické řízení stávajících talentů. Proces plánování kariéry a řízení následnictví ve funkcích je podporován pouze do určité míry.

Umělečtí pracovníci jsou motivováni k uměleckým výkonům nejen charakterem vykonávané umělecké činnosti, ale uměleckým zápalem, který je vnitřním motivačním faktorem, závislým na individuálních charakteristických jedince. Dalšími motivačními faktory byla identifikována možnost postupu v hierarchické struktuře orchestru a prestiž daného symfonického tělesa.

5. NÁMĚTY PRO MANAGEMENT

Z výsledků analýzy jsem sestavila souhrn námětů na zlepšení, týkající se procesu řízení a rozvojové motivace uměleckých pracovníků v organizaci.

- Dle mého názoru by organizace měla usilovat o dlouhodobé zvýšení ukazatele indexu soběstačnosti, na hodnotu 15%, a tím také splnit podmínku pro poskytnutí dotace Ministerstva kultury České republiky. Z mých propočtů vyplývá, že pro dosažení hodnoty ukazatele indexu soběstačnosti 15%, by musela organizace navýšit své výnosy (bez

příspěvku) asi o 15% a snížit celkové náklady asi o 5%. To se v současné době jeví jako nereálné, nicméně lze patrně přimjout plán postupu, jak se k tomuto cíli přiblížit.

- i) Pro dosažení vyšší hodnoty výnosů by organizace měla z dlouhodobého hlediska usilovat o vyšší počet odehraných zahraničních koncertů, které organizaci přinášejí vyšší výnos v porovnání s tuzemskými koncerty. Navýšení počtu zahraničních koncertů by mělo probíhat především formou vytváření nových kontaktů a hledání nových příležitostí. Pro navýšení výnosů by organizace mohla zvážit vyšší frekvenci produkce CD nosičů, které přinášejí velkou část tržeb.
 - ii) Významnou položku tvoří v celkových nákladech organizace nájemné za prostory koncertního sálu. Vzhledem k tomu, že v těchto prostorách probíhá většina koncertů Janáčkovy filharmonie, měla by organizace usilovat o snížení nákladů na nájemné a to formou např. snížených paušálních plateb a podobně. Dalším řešením je dle mého názoru spolupráce organizace se zřizovatelem – Statutárním městem Ostrava v otázce prostoru koncertního sálu, který je nezbytný pro vykonávání hlavní činnosti JFO.
- Z výsledků analýzy vyplývá, že organizace v posledních 2. letech vykazuje značný úbytek finančních prostředků poskytnutých sponzory. Jednou z možností zajištění těchto prostředků, je hledat nové způsoby oslovení, a získávání sponzorů. Pro tyto účely by měla organizace zvážit přidělení zodpovědnosti za získávání této formy financování konkrétnímu pracovníkovi, případně zřídit pracovní pozici pro takového pracovníka.
 - V organizaci dle výsledků analýzy dlouhodobě neobsazena pozice dramaturga, což vede k přetěžování některých pracovníků, plnících dočasně pracovní úkoly této pozice. Dle výsledků analýzy je v organizaci potřeba vypracovat marketingovou koncepci a systematickým způsobem provádět marketingové činnosti, které povedou nejen ke zvyšování výnosů organizace, ale také k vyššímu společenskému povědomí veřejnosti o Janáčkově filharmonii Ostrava, a tím také povedou ke zvyšování počtu sponzorů. Proto by organizace měla zvážit zřízení kumulované funkce pracovníka dramaturgie a marketingu. Zřízením této kumulované funkce by organizace zvyšovala naději na vyšší uměleckou efektivnost.
 - Organizace, dle výsledků analýzy, dostatečně nepodporuje osvojování a sdílení prvků organizační kultury. Toto je dáno především neexistencí jasného vymezení těchto prvků.

Organizace je specifická předmětem své činnosti (umělecká činnost), a proto se zdá, že znalost tohoto předmětu činnosti zajistí u uměleckých pracovníků osvojování a sdílení prvků organizační kultury. Z výsledků analýzy však vyplývá, že tomu tak není, a proto by organizace měla více podporovat osvojování a sdílení prvků organizační kultury. Prvním krokem v této oblasti je dle mého názoru jasné a zřetelné vymezení těchto prvků v organizaci.

- Z výsledků analýzy dále vyplývá, že střední ani vrcholový management nevyužívá v dostatečné míře nástroje vedení lidí, jako jsou delegování nebo koučování. Dle mého názoru je nástroj koučování velmi vhodný pro řízení uměleckých pracovníků, a proto by se organizace měla zaměřit zejména na vnitroorganizační vztahy v rámci středního uměleckého managementu (tj. vedoucí jednotlivých nástrojových skupin, koncertní mistři apod.), a zvyšovat systematickým způsobem alespoň základní znalosti v oblasti manažerských dovedností.
- Jak vyplývá z výsledků analýzy, není samostudium a domácí příprava některých uměleckých pracovníků odpovídající. Toto je ovlivňováno skutečností, že pracovníci tráví, dle zaměstnanecké smlouvy, část své pracovní doby mimo sídlo Janáčkovy filharmonie Ostrava. Tato část pracovní doby je určena ke zdokonalování uměleckých schopností souvisejících s výkonem práce, avšak je mnohdy uměleckými pracovníky využívána jiným způsobem. Organizace by mohla v této oblasti zvážit zavedení potřebných opatření proti této formě chování.
- Organizace si je vědoma jak existence, tak potřeby svého lidského potenciálu, avšak z výsledků analýzy vyplývá, že lidský potenciál není v dostatečné míře rozvíjen. Má to jak interní tak externí příčiny. V JFO je třeba podporovat systematický přenos „tichých“ znalostí, vytvářených v organizaci, například formou plánování následnictví ve funkci. Dále je v organizaci třeba více podporovat flexibilitu uměleckých pracovníků v rámci kompetencí, jejich samostatnost a připravenost na změny. Dle mého názoru je vhodným nástrojem v této oblasti využívání nástrojů delegování a participace.
- Jak vyplývá z výsledků analýzy, pro organizaci je velmi důležitým nástrojem v konkurenčním boji získávání talentů. Je zřetelná snaha, tento proces v organizaci systematicky řídit, avšak, jak vyplývá z výsledků analýzy, jsou zcela zanedbávány ostatní složky řízení talentů (*talent management*). Dle mého názoru je třeba, aby vrcholové

vedení organizace uplatňovalo také ostatní složky řízení talentů, a tak dosáhlo efektivnějších výsledků v umělecké oblasti.

- i) Organizace by měla zvážit zavedení systematického řízení stávajících talentů, jehož prvním krokem je provedení auditu talentů a následné vyhodnocení hrozících nebezpečí a rizik odchodu těchto talentovaných pracovníků.
 - ii) V organizaci by měl být kladen větší důraz na řízení vztahů s talenty a budování efektivních komunikačních cest. V této oblasti je dle mého názoru potřeba větší angažovanosti zejména středního, ale i vrcholového managementu JFO.
- Jak rovněž vyplývá z výsledků analýzy, umělečtí pracovníci organizace jsou motivováni především charakterem své umělecké činnosti. Motivovanost uměleckých pracovníků lze však, dle mého názoru stimulovat také vytvořením jednoznačného, pravidelného systému hodnocení, které by poskytovalo hudebníkům zpětnou vazbu o jejich výkonu. Jak vyplývá z výsledků analýzy, toto hodnocení je v organizaci prováděno na základě individuálních pohovorů, případně na setkáních Umělecké rady JFO, avšak nejedná se o systematický či pravidelný proces. Organizace by měla, dle mého názoru, zvážit zavedení tohoto systému hodnocení, ať už na úrovni jednotlivých nástrojových skupin, tak na úrovni celého orchestru.

6. ZÁVĚR

Janáčkova filharmonie Ostrava je předmětem své činnosti specifickou organizací. Jejím cílem je poskytování uměleckých služeb na základě požadavků svého zřizovatele. Jedná se o příspěvkovou uměleckou organizaci, která uplatňuje oproti většině tržně zaměřených organizací, odlišný styl vedení i řízení svých pracovníků. Cílem diplomové práce bylo zachytit způsob a specifika řízení organizace s uměleckým zaměřením, zjistit do jaké míry je možno využívat postupů soudobého pokročilého řízení v uměleckém odvětví, a také zachytit jakým způsobem je v organizaci tohoto typu zajišťována umělecká rozvojová motivace pracovníků, podmiňující organizační úspěšnost do budoucna.

V kapitole, věnované teoretickým východiskům jsem definovala základní pojmy a teoretické modely související s problematikou jak moderního řízení organizací, tak se specifickostí kulturních organizací. Zaměřila jsem se také na oblast teoretických modelů

rozvojové motivace v kulturním odvětví. Teoretická východiska posloužila jako vodítko pro provedení analýzy.

Pro analytickou část diplomové práce jsem precizovala základní výzkumnou otázku a zvolila odpovídající metody sběru dat analýzy. Definovala jsem závislé a nezávislé proměnné, které v organizaci významným způsobem ovlivňují proces řízení a rozvojovou motivaci pracovníků. Vytvořila jsem otázky pro polostrukturovaný rozhovor a s využitím teoretických východisek, rozhovorů, studia dokumentů a metody kritických událostí (CIT), jsem provedla analýzu přístupu vedení organizace k řízení a rozvojové motivaci pracovníků. Ze získaných poznatků jsem sestavila zhodnocení způsobu řízení a rozvoje umělecké motivace v organizaci. Na základě těchto poznatků, jsem v dalším kroku sestavila souhrn námětů pro management na zlepšení některých aspektů řízení a rozvojové motivace v organizaci.

Je nutno zdůraznit, že pro účely analýzy nebyl k dispozici dostatek kvantitativních podkladů, a proto je výzkum kvalitativního zaměření. Nicméně vycházím z toho, že kvalitativní přístupy lze chápat nejen jako náhražku kvantitativních přístupů, ale také jako jejich předstupeň.

Závěrem je nutno říci, že řízení organizace uměleckého zaměření se vyznačuje specifickými principy, které ovlivňují celý chod organizace. Avšak pokud jsou i v takové organizaci uplatňovány alespoň základní aspekty soudobé teorie organizačního řízení, přispívá to nejen k ekonomickému růstu a stabilitě organizace, ale ve svém důsledku také ke zlepšování umělecké výkonnosti, růstu organizace a její dlouhodobé existence.

Doufám, že tato diplomová práce přispěje svým dílem při zlepšování procesů řízení a rozvojové motivace nejen v Janáčkově filharmonii Ostrava, ale také v jiných organizacích uměleckého zaměření.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ALLEN, P. *Artist management for the music business*. 1. vyd. Oxford: Focal Press, 2007. 258 s. ISBN 978-0-240-80-924-3

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3

BILTON, CH. *Management and Creativity: from creative industries to creative management*. 1. vyd. Oxford: Blackwell Publishing, 2007. 80s. ISBN 978-1-4051-1995-5

BUREŠ, Z. *Psychologie práce a její užití*. 1. vyd. Praha: Vydavatelství Práce, 1973. 291 s. ISBN 24-040-73

CIKÁNEK, M. *Kreativní průmysly příležitost pro novou ekonomiku*. 1. vyd. Praha: Institut umění – Divadelní ústav, 2009. 79 s. ISBN 978-80-7008-231-7

FLANAGAN, J. C. *The critical incident technique*. American Psychological Association, In Psychological Bulletin sv. 51., vyd. 4., 32 s. 1954, 327-358

HAGOORT, G. *Umělecký management v podnikatelském stylu*. 1. vyd. Praha: KANT, 2009. 299 s. ISBN 978-80-7437-008-3

HARRISON, R. *Learning and development*. 4. vyd. London: CIPD Publishing, 2005. 353 s. ISBN 1 84398 0509

HARTLEY, J. *Creative Industries*. 1. vyd. Oxford: Blackwell Publishing, 2005. 414 s. ISBN 1-4051-0147-4

KAŇÁKOVÁ, Z.; BLÁHA, J.; BABICOVÁ, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000. 205 s. ISBN: 80-7048-020-3

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2000. 350 s. ISBN: 80-85943-51-4

KOTLER, P. *Marketing management*. 2. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 788 s. ISBN 80-85605-08-2

KULKA, J. *Psychologie umění*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 440 s. ISBN 978-80-247-2329-7

LASOTOVÁ, R. *Manažerské aspekty rozvoje lidského potenciálu Janáčkovy filharmonie Ostrava*. Ostrava, 2009. 40 s. Bakalářská práce

MATEICIUC, A. *Management vysoce adaptivních organizací*. 2008, Nepublikovaný rukopis, *Personální Management*. 2009 Nepublikovaný rukopis

PURCELL, J. a kol. *People and Performance in Knowledge – Intensive Firms*. 1. vyd. London: CIPD publishing, 2003. 88 s. ISBN 0 85292 976 5

SRPOVÁ, J.; ŘEHOŘ, V. A KOL. *Základy podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5

STEVENS, R. *System engeneering coping with complexity*. 1. vyd. Essex: Prentice Hall Europe, 1998. 357s ISBN 978-0-13-095085-7

ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1995. 218 s. ISBN 80-85839-06-

7

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB – TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB- TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB- TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29. 4. 2011

Radka Lasotová

Adresa trvalého pobytu studenta:

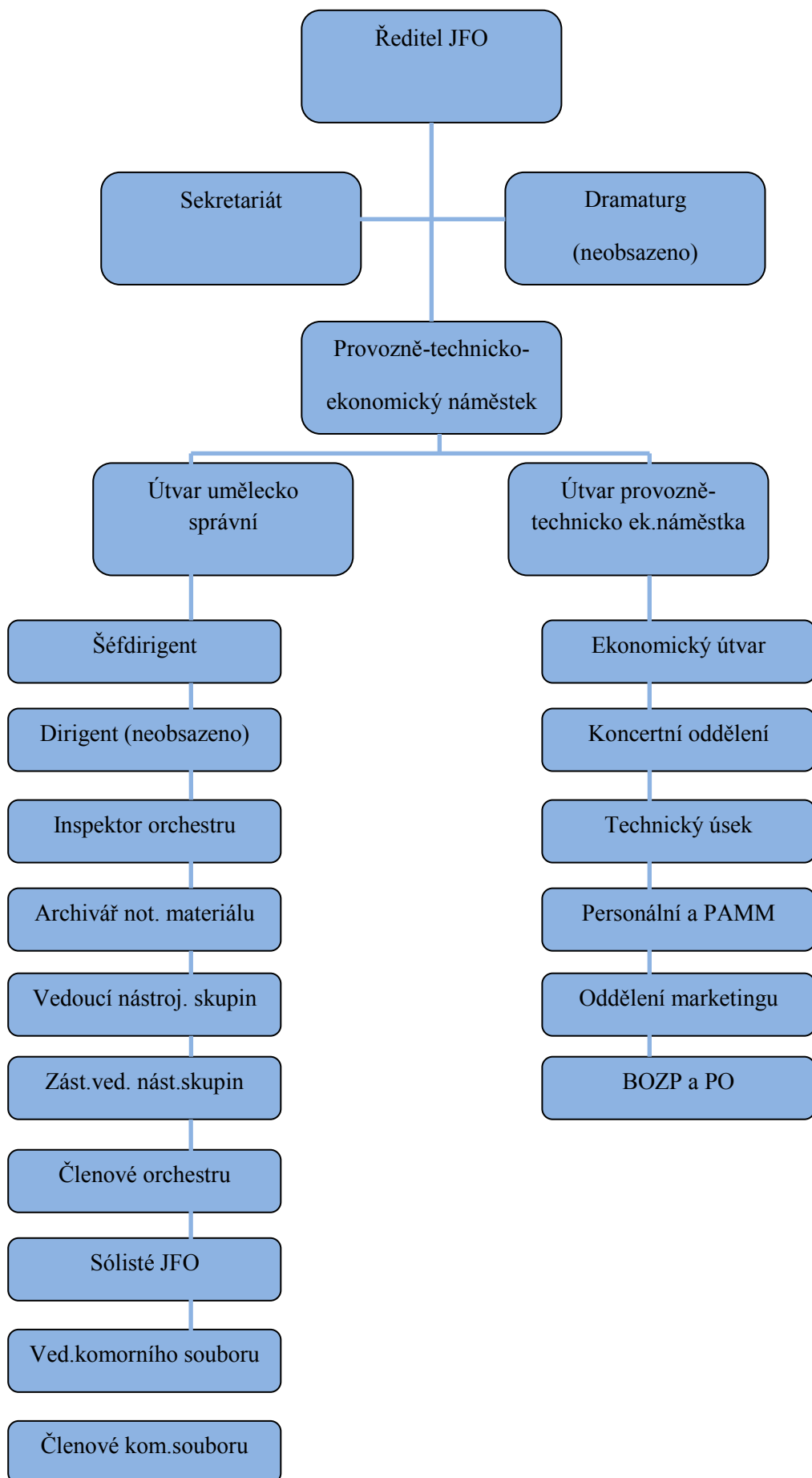
Dukelská 767
73961 Třinec
Česká Republika

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Organizační schéma Janáčkovy filharmonie Ostrava

Příloha č. 2 Otázky polostrukturovaného rozhovoru použitého při analýze

Příloha č. 1. Organizační schéma Janáčkovy filharmonie Ostrava



Příloha č. 2 Otázky polostrukturovaného rozhovoru použitého při analýze

Jakým způsobem je financována činnost JFO?

Jaké jsou další zdroje financování?

Jak získává JFO tyto zdroje financování?

Jaká je struktura organizace?

Jaký je váš názor efektivnost dané struktury organizace?

Napomáhá tato struktura k efektivnímu řízení pracovníků v organizaci?

Jaké jsou hlavní principy organizační kultury JFO?

Jak byste popsal vnitroorganizační klima JFO?

Jak se v JFO daří proces osvojování organizační kultury?

Jaký je váš osobní styl řízení (vedení) pracovníků JFO?

Je dostatečně podporován tvůrčí přístup?

Jakým způsobem komunikujete s podřízenými?

Jaká je podle vás v JFO náročnost řízení úkolu?

Jakým způsobem jsou úkoly stanovovány?

Jak byste popsal výkonovou orientaci pracovníků JFO?

Jakým způsobem hodnotíte výkon pracovníků?

Je v organizaci podporován rozvoj pracovníků? Jakým způsobem?

Probíhá v organizaci vzdělávání a proces růstu?

Je tento proces vyhodnocován?

Je v JFO dostatečně využíván lidský potenciál?

Jaké jsou v organizaci postupy řízení? Jsou standardizovány?

Řídíte se těmito postupy? Jaký je váš názor na tyto postupy?

Jak byste popsal atmosféru v organizaci?

Jak se daří spolupráce mezi uměleckým vedením (šéfdirigent) a ekonomickým vedením?

Je v JFO podporován rozvoj motivace pracovníků?

Jakým způsobem je podporován rozvoj motivace pracovníků?

Jaký je váš názor na tento proces?

Probíhá v organizaci systematické řízení talentů?

Jakým způsobem?

Je toto řízení dle vašeho názoru dostatečné?